

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO E SISTEMAS
DOUTORADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

TESE DE DOUTORADO

**AVALIAÇÃO DOS REFLEXOS DA PRIVATIZAÇÃO NA
FORÇA DE TRABALHO DO SETOR ELÉTRICO: OS
CASOS DA GERASUL E ESCELSA.**

RICARDO ROBERTO BEHR

ORIENTADOR: PROF. EDVALDO ALVES DE SANTANA, Dr.

Florianópolis, janeiro de 2002



03415105



Ricardo Roberto Behr

**AVALIAÇÃO DOS REFLEXOS DA PRIVATIZAÇÃO NA
FORÇA DE TRABALHO DO SETOR ELÉTRICO: OS
CASOS DA GERASUL E ESCELSA.**

**Tese apresentada no Curso de Pós-graduação
em Engenharia de Produção e Sistemas, da
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC,
como requisito parcial para obtenção do Título
de Doutor em Engenharia de Produção.**

Orientador: Prof. Edvaldo Alves de Santana, Dr.

Florianópolis, janeiro de 2002

**AVALIAÇÃO DOS REFLEXOS DA PRIVATIZAÇÃO NA
FORÇA DE TRABALHO DO SETOR ELÉTRICO: OS CASOS
DA GERASUL E ESCELSA.**

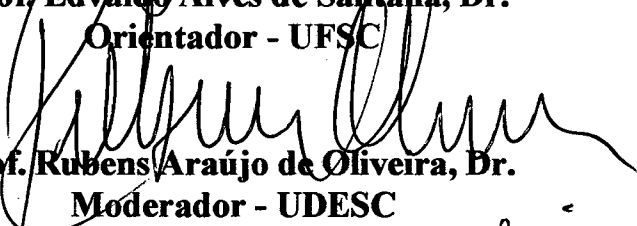
RICARDO ROBERTO BEHR

**Esta Tese foi julgada adequada para a obtenção do título de
Doutor em Engenharia de Produção aprovada em sua forma
final pelo Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
da Universidade Federal de Santa Catarina.**


Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão examinadora integrada pelos professores:


Prof. Edvaldo Alves de Santana, Dr.
Orientador - UFSC


Prof. Rubens Araújo de Oliveira, Dr.
Moderador - UDESC


Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.
Membro - UFSC


Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Membro Externa - UFSM


Prof. Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima, Dr
Membro Externo- UFV

À Simone, minha esposa.

A meus filhos, Raquel, Priscila, Rodolfo e Isadora.

Aos meus pais Rachel e Harry.

A meus irmãos, Alcina, Cristina, Paulo, Emílio, Valéria (in memoriam) e Luíza.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi feito com a colaboração de muitas pessoas, sozinho jamais teria condições de terminá-lo.

*Agradeço ao **Prof. Dr. Edvaldo Alves de Santana**, pela oportunidade de cursar o doutorado e pela orientação.*

*Ao **Prof. Dr. Carlos Raul Borenstein**, membro da banca.*

*Ao **Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha**, membro da banca.*

*Ao **Prof. Dr. Rubens Araújo de Oliveira**, membro da banca.*

*Ao **Prof. Dr. Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima**, membro da banca.*

Aos Professores e Funcionários do Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC.

*Ao **Neilton**, companheiro de longa data.*

*Em especial, aos amigos que compartilharam e conviveram comigo durante esta caminhada, **Cao e Danuza, Márison e Cibeles, Weimar e Vera, Valdir, Sílvia, Divonir, Alvim, Adriana, e Guaraci.***

Aos meus entrevistados, pela paciência em responder aos questionários e entrevistas.

Aos meus companheiros do Departamento de Administração da UFES por suprirem a minha ausência.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE TABELAS.....	xiv
RESUMO.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Definição do problema.....	5
1.2 Objetivo geral.....	5
1.3 Objetivos específicos.....	5
1.4 Ineditismo, relevância e contribuições da pesquisa.....	6
1.4.1 Ineditismo.....	6
1.4.2 Relevância.....	6
1.4.3 Contribuições.....	7
1.5 Organização do estudo.....	7
2 ANÁLISE DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 O contexto da Privatização.....	9
2.1.1 Privatização no mundo.....	11
2.1.2 Privatização na América latina.....	14
2.1.3 O processo de privatização da indústria de energia elétrica no Brasil.....	17
2.1.4 Modelagem proposta pela Coopers & Lybrand.....	26
2.1.5 Privatização e mudança organizacional.....	26
2.2 Mudança organizacional.....	27
2.2.1 Mudança organizacional e condições de trabalho.....	31
2.3 Os modelos de aferição de fatores que afetam as condições de trabalho.....	31
2.3.1 Walton (1973): as oito categorias conceituais.....	33
2.3.2 Hackman <i>et al.</i> (1975): as dimensões básicas da tarefa.....	35



2.3.3 Lippitt (1978) : fatores-chaves para a qualidade de vida no trabalho.....	35
2.3.4 Westley (1979) e as quatro dimensões da Qualidade de vida no trabalho.....	37
2.3.5 Thériault (1980): Qualidade de vida no trabalho e gestão da remuneração.....	39
2.3.6 Werther e Davis (1983): projeto de cargos.....	40
2.3.7 Nadler e Lawler (1983): fatores de sucesso.....	42
2.3.8 Huse e Cummings (1985): a questão da produtividade.....	42
2.3.9 Pesquisas realizadas no Brasil.....	44
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
3.1 A natureza da pesquisa.....	47
3.2 O modelo de pesquisa.....	49
3.3 Delimitação da pesquisa.....	52
3.3.1 Perguntas e hipóteses de pesquisa.....	52
3.3.2 Amostra.....	53
3.3.3 Coleta, tratamento e análise dos dados.....	54
3.3.4 Fatores.....	58
3.3.5 Definição dos termos considerados importantes na pesquisa.....	61
3.4 Limitações da pesquisa.....	64
3.4.1 Quanto à limitação do problema	64
3.4.2 Quanto aos dados.....	64
4 O CASO DA GERASUL.....	65
4.1 Perfil dos sindicalistas e gerentes na Gerasul.....	66
4.2 Análise das percepções na Gerasul.....	70
4.2.1 Dimensão econômica.....	70
4.2.2 Dimensão política.....	80
4.2.3 Dimensão psicológica.....	87
4.2.4 Dimensão sociológica.....	91
4.3 Importância dos fatores para sindicalistas e gerentes na Gerasul.....	95
5 O CASO DA ESCELSA.....	101
5.1 Perfil dos sindicalistas e gerentes na Esceisa.....	102

5.2 Análise das percepções na Escelsa.....	104
5.2.1 Dimensão econômica.....	104
5.2.2 Dimensão política.....	113
5.2.3 Dimensão psicológica.....	121
5.2.4 Dimensão sociológica.....	130
5.3 Importância dos fatores para sindicalistas e gerentes na Escelsa.....	135
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	140
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA.....	150
7.1 Referências bibliográficas.....	150
7.2 Bibliografia.....	156
ANEXOS.....	162
Anexo 1 Codificações das variáveis.....	162
Anexo 2 Probabilidade dos fatores mais importantes.....	163
Anexo 3 Diagramas de caixa.....	165
Anexo 4 Probabilidades de significância.....	181
Anexo 5 Questionário.....	191

LISTA DE ABREVIATURAS

AES SUL – Distribuidora Gaúcha de Energia S. A.
AMFORP – *American Foreign Power Company*.
ANEEL – Agência nacional de Energia Elétrica.
BNDES – Banco Nacional de desenvolvimento Social.
BNDESPAR – Banco Nacional de Desenvolvimento Social e Participações.
CCBFE – Companhia central Brasileira de Força Elétrica.
CCQ – Círculo de Controle de Qualidade.
CEE – Comunidade Econômica Européia.
CEEE – Companhia Estadual de Energia Elétrica do Rio grande do Sul.
CEERG – Companhia de Energia Elétrica de Rio Grande.
CELPE – Companhia Energética de Pernambuco.
CEMAT – Centrais Elétrica Matogrossenses
CEMIG - Centrais Elétricas de Minas Gerais.
CERJ – Companhia de Eletricidade do estado do Rio de janeiro
CHERP – Companhia Hidroelétrica de Ribeirão Preto.
CHESF – Companhia Hidroelétrica do São Francisco.
COELBA – Companhia de Energia da Bahia.
COELCE – Companhia Energética do Ceará
CONESP – Comissão de nacionalização das Empresas do Serviço Público.
CONESP – Comissão de Nacionalização das Empresas do Serviço Público.
CPFL – Companhia Paulista de Energia Elétrica.
CUT – Central Única dos Trabalhadores.
EBE – Empresa bandeirante de Energia S. A.
ELEKTRO – Eletricidade e Serviços S. A.
ELETROBRÁS – Centrais Elétricas Brasileiras S. A.
ELETROSUL – Centrais Elétricas do Sul do Brasil.
ELMA – Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S. A.
ENERGIPE – Empresa de Energia Elétrica de Sergipe.
ENERSUL – Empresa de Energia Elétrica de Mato Grosso do Sul.
ENSE – Empresa nacional de Suprimento de Energia Elétrica.
EPS – Engenharia de Produção e Sistemas.
ESCELSA – Espírito Santo Centrais Elétricas S. A.

FURNAS – Furnas centrais elétricas S. A.
GATT – *General Agreement on Tariffs and Trade*
GERASUL – Centrais geradoras do Sul do Brasil S. A.
IUEE – Imposto único sobre energia elétrica.
LIGHT – *Railway Light and Power Co. Ltd.*
LIGHT – *Rio de Janeiro Tramway Light and Power Co. Ltd.*
MAE – Mercado de Atacado de Energia.
MERCOSUL – Mercado Comum do Sul.
MME – Ministério da Minas e Energia.
NAFTA- *Nort American Free Trading Agreement*
PDV – Plano de demissão voluntária.
PE - Planejamento Estratégico.
PND – Programa nacional de Desestatização.
PRS – Plano de Recuperação do Setor.
QVT – Qualidade de Vida no Trabalho.
RESEB – Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro.
REVISE – Revisão Institucional do Setor.
SINERGIA – Sindicato dos Eletricitários
SINTREL – Sistema nacional de Transmissão.
TELMEX – Empresa de Telecomunicações do México.
TIÊTE – Companhia de Geração de Energia Elétrica Tiête
TQC - *Total Quality Control.*
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina.
RGE – Rio Grande Energia S. A.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Empresas privatizadas do setor elétrico.....	25
Figura 2	Contexto, conteúdo e processo para o estudo da mudança estratégica.....	28
Figura 3	Raízes da qualidade de vida no trabalho.....	50
Figura 4	Dimensões, fatores de condições de trabalho, problemas e soluções.....	51
Figura 5	Distribuição da amostra.....	54
Figura 6	Posição dos sindicalistas e gerentes perante a privatização da Gerasul.....	67
Figura 7	Percepção de sindicalistas e gerentes sobre os reflexos da privatização nas condições de trabalho para gerentes e funcionários na dimensão econômica – Gerasul.....	70
Figura 8	Percepções de sindicalistas e gerentes sobre os reflexos da privatização nas condições de trabalho para gerentes e funcionários na dimensão política – Gerasul.....	80
Figura 9	Percepções de sindicalistas e gerentes sobre os reflexos da privatização nas condições de trabalho para gerentes e funcionários na dimensão psicológica – Gerasul.....	87
Figura 10	Percepções de sindicalistas e gerentes sobre os reflexos da privatização nas condições de trabalho para gerentes e funcionários na dimensão sociológica – Gerasul.....	91
Figura 11	Importância dos fatores percebida por sindicalistas e gerentes após a privatização da Gerasul.....	96
Figura 12	Níveis de satisfação quanto a QVT dos gerentes na Gerasul	99
Figura 13	Níveis de satisfação quanto a QVT dos funcionários na Gerasul.....	99
Figura 14	Posição dos sindicalistas e gerentes perante a privatização da Escelsa.....	103
Figura 15	Percepções de sindicalistas e gerentes sobre os reflexos da privatização nas condições de trabalho para gerentes e funcionários na dimensão econômica – Escelsa.....	104
Figura 16	Percepções de sindicalistas e gerentes sobre os reflexos da privatização nas condições de trabalho para gerentes e funcionários na dimensão política – Escelsa.....	113
Figura 17	Percepções de sindicalistas e gerentes sobre os reflexos da privatização nas condições de trabalho para gerentes e funcionários na dimensão psicológica – Escelsa.....	121
Figura 18	Percepções de sindicalistas e gerentes sobre os reflexos da privatização nas condições de trabalho para gerentes e funcionários na dimensão sociológica – Escelsa.....	130
Figura 19	Importância dos fatores percebida por sindicalistas e gerentes após a privatização da Escelsa.....	136
Figura 20	Níveis de satisfação quanto a QVT dos gerentes na Escelsa.....	138
Figura 21	Níveis de satisfação quanto a QVT dos funcionários na Escelsa.....	138
Figura 22	Fatores significativos percebidos por sindicalistas com reflexos para pior na Gerasul.....	141

Figura 23	Fatores significativos percebidos por sindicalistas com reflexos para pior na Escelsa.....	141
Figura 24	Fatores significativos percebidos por sindicalistas com reflexos para melhor na Gerasul.....	142
Figura 25	Fatores significativos percebidos por sindicalistas com reflexos para melhor na Escelsa.....	142
Figura 26	Fatores significativos percebidos por gerentes com reflexos para pior na Escelsa.....	142
Figura 27	Fatores significativos percebidos por gerentes com reflexos para melhor na Gerasul.....	143
Figura 28	Fatores significativos percebidos por gerentes com reflexos para melhor na Escelsa.....	144
Figura 29	Fatores significativos mais importantes percebidas por sindicalistas e gerentes após a privatização da Gerasul.....	144
Figura 30	Fatores significativos mais importantes percebidas por sindicalistas e gerentes após a privatização na Escelsa.....	145
Figura 31	Problemas percebidos na Gerasul de acordo com a percepção dos sindicalistas e as possíveis soluções.....	146
Figura 32	Problemas percebidos na Escelsa de acordo com a percepção dos sindicalistas e possíveis soluções.....	147
Figura 33	Problemas percebidos na Escelsa de acordo com a percepção dos Gerentes e possíveis soluções.....	147
Figura 34	Codificação de fatores.....	162
Figura 35	Probabilidades de significância dos fatores percebidas como as mais importantes por sindicalistas e gerentes de acordo com o teste t para variáveis independentes com um $\alpha = 0,05$ na Gerasul.....	163
Figura 36	Probabilidades de significância dos fatores percebidas como as mais importantes por sindicalistas e gerentes de acordo com o teste t para variáveis independentes com um $\alpha = 0,05$ na Escelsa.....	164
Figura 37	Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão econômica em relação aos gerentes antes e após a privatização na Gerasul.....	165
Figura 38	Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão econômica em relação aos funcionários antes e após a privatização na Gerasul.....	165
Figura 39	Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão política em relação aos gerentes antes e após a privatização na Gerasul.....	166
Figura 40	Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão política em relação aos funcionários antes e após a privatização na Gerasul.....	166
Figura 41	Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão psicológica em relação gerentes antes e após a privatização na Gerasul.....	167
Figura 42	Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão psicológica em relação funcionários antes e após a privatização na Gerasul.....	167
Figura 43	Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão sociológica em relação aos gerentes antes e após a privatização na Gerasul.....	168
Figura 44	Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão sociológica em relação aos funcionários antes e após a privatização na Gerasul.....	168
Figura 45	Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão econômica em relação aos gerentes antes e após a privatização na Gerasul.....	169

Figura 46	Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão econômica em relação aos funcionários antes e após a privatização na Gerasul.....	169
Figura 47	Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão política em relação aos gerentes antes e depois da privatização na Gerasul.....	170
Figura 48	Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão política em relação aos funcionários antes e depois da privatização na Gerasul.....	170
Figura 49	Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão psicológica em relação gerentes antes e depois da privatização na Gerasul.....	171
Figura 50	Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão psicológica em relação funcionários antes e depois da privatização na Gerasul.....	171
Figura 51	Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão sociológica em relação aos gerentes antes e depois da privatização na Gerasul.....	172
Figura 52	Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão sociológica em relação aos funcionários antes e depois da privatização na Gerasul.....	172
Figura 53	Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão econômica em relação aos gerentes antes e após a privatização na Escelsa.....	173
Figura 54	Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão econômica em relação aos funcionários antes e após a privatização na Escelsa.....	173
Figura 55	Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão política em relação aos gerentes antes e após a privatização na Escelsa.....	174
Figura 56	Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão política em relação aos funcionários antes e após a privatização na Escelsa.....	174
Figura 57	Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão psicológica em relação aos gerentes antes e após a privatização na Escelsa.....	175
Figura 58	Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão psicológica em relação aos gerentes antes e após a privatização na Escelsa.....	175
Figura 59	Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão sociológica em relação aos gerentes antes e após a privatização na Escelsa.....	176
Figura 60	Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão sociológica em relação aos funcionários antes e após a privatização na Escelsa.....	176
Figura 61	Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão econômica em relação aos gerentes antes e após a privatização na Escelsa.....	177
Figura 62	Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão econômica em relação aos funcionários antes e após a privatização na Escelsa.....	177
Figura 63	Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão política em relação aos gerentes antes e depois da privatização na Escelsa.....	178
Figura 64	Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão política em relação aos funcionários antes e depois da privatização na Escelsa.....	178
Figura 65	Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão psicológica em relação aos gerentes antes e depois da privatização na Escelsa.....	179
Figura 66	Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão psicológica em relação aos funcionários antes e depois da privatização na Escelsa.....	179
Figura 67	Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão sociológica em relação aos gerentes antes e depois da privatização na Escelsa.....	180
Figura 68	Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão sociológica em relação aos funcionários antes e depois da privatização na Escelsa.....	180

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Probabilidades de significância dos fatores percebidas pelos sindicalistas na Gerasul	181
Tabela 2	Probabilidades de significância dos fatores percebidas pelos gerentes da Gerasul.....	183
Tabela 3	Probabilidades de significância dos fatores percebidas pelos sindicalistas na Escelsa.....	185
Tabela 4	Probabilidades de significância dos fatores percebidas pelos gerentes da Escelsa.....	188

RESUMO

BEHR, R. R. **Avaliação dos reflexos da privatização na força de trabalho do setor elétrico: os casos da Gerasul e Escelsa.** 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis - SC.

A pesquisa tem como objetivo identificar e analisar as variações dos fatores intervenientes nas condições do ambiente de trabalho de funcionários e gerentes a partir das percepções de gerentes e sindicalistas. O modelo de Westley (1979), que define as raízes da qualidade de vida no trabalho por meio das dimensões econômica, política, psicológica e sociológica, é o referencial que norteia a investigação. A partir dele é formulado um modelo alternativo, onde são agregados fatores determinantes das condições do ambiente de trabalho. Com a aplicação do modelo adaptado, captura-se paradoxos e antagonismos nos discursos (percepções) de sindicalistas e gerentes sobre a privatização, mudança revolucionária ocorrida no setor elétrico que impactou a vida das pessoas que trabalham nas organizações investigadas, no caso, Escelsa e Gerasul. O caminho metodológico escolhido foi o da junção das abordagens quantitativa e qualitativa, utilizando-se estatísticas como o teste *t de Student*, diagramas de caixa, métrica do tipo *Likert*, análise documental e análise de conteúdo. Nos resultados da pesquisa são apresentados: o modelo alternativo que pode ser utilizado para o estudo de organizações que sofrem grandes impactos em suas estruturas, com reflexo nas pessoas, as variações sofridas pelos fatores que determinam as condições do ambiente organizacional relativo à força de trabalho, os problemas (injustiça, insegurança, anomia e alienação), provenientes da não satisfação das reivindicações de caráter econômico, político, psicológico e sociológico e as soluções para cada tipo de problema. Conclui-se que na Gerasul houve melhora geral nas condições de trabalho conforme a percepção de sindicalistas e gerentes e que na Escelsa houve piora de acordo com a percepção sindicalista e melhora conforme a percepção gerencial. Os fatores considerados mais importantes após a privatização foram: Na Gerasul para os gerentes, salários, segurança no emprego, nível de desafio e autonomia. Já, para os funcionários, ritmo de trabalho, e nível de desafio. Na Escelsa para os gerentes, informação extrínseca e intrínseca sobre desempenho e relacionamento pessoal. Para os funcionários, o fator considerado mais importante foi desenvolvimento pessoal.

ABSTRACT

BEHR, R. R. Privatization reflexes evaluation in electrical sector work force: case studies of Gerasul and Escelsa. 2002. Thesis (Doctorate in Production Engineering) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis. SC.

The objective of this research is to identify and to analyze the variations of intervening factors of labors and managers workplace conditions according to managers and trade unionists perceptions. Westley model (1979), which defines roots of life quality in the workplace by means of economic, political, psychological and sociological dimensions, is the referential that guides the research. Starting from Westley model is formulated an alternative model, where was aggregated determinant factors of workplace conditions. Model's application shows paradoxes and antagonisms in the speech (perceptions) of trade unionists and managers about privatization. Privatization was an revolutionary organizational change occurred in the electrical sector which has affected workplace life quality in the researched organizations - Escelsa and Gerasul. The chosen methodological path was the union of qualitative and quantitative approaches, were applied statistical *Student test t*, box diagrams, *Likert* metrics, documental analysis and content analysis. The research results presents: the alternative model, which can be used to study organizations that have suffer great structural impact with consequences to people; variations occurred in the determinant factors of organizational workforce conditions, problems (injustice, insecurity, anomia and alienation), as an result of non-satisfaction of economic, political, psychological and sociological requirements and the solutions for each problem. At Gerasul there was general improvement in work conditions according to trade unionists and managers perceptions. At Escelsa there was worsening according to trade unionists and improvement according to managerial perceptions. The factors considered important after privatization were: wages, work safety, challenge and autonomy to Gerasul's managers and work rhythm and challenge to Gerasul's employees. At Escelsa it was personal relationship, extrinsic and intrinsic information about performance to managers and personal development to employees.

1 INTRODUÇÃO

Dentre os vários modelos econômicos, dois ressaltam-se como paradigmas para a promoção do desenvolvimento, o socialismo e o neoliberalismo¹ que ao contrário do primeiro advoga que tudo que não é estratégico deve ser privatizado, ficando para o Estado o encargo de regulamentar e controlar, por intermédio de agências, a prestação dos serviços executados pelas concessionárias.

No Brasil, a privatização aconteceu, decidida e impulsionada pelo Estado, sem a preocupação com os princípios democráticos² preconizados no modelo Inglês, que foi o espelho para a privatização brasileira, de forma que, dentre os diversos setores geridos pelo Governo, o setor de energia elétrica foi um dos escolhidos para passar à administração da iniciativa privada.

A Conferência América Latina 2000, realizada em novembro de 1992, identificou diversos temas críticos de pesquisa sobre problemas trabalhistas na privatização e na desregulamentação. Esses problemas incluíam os impactos da desestatização sobre emprego, salários, condições de trabalho, benefícios sociais e a dimensão da fatia de propriedade trabalhista de indústrias desestatizadas.

Diante da discussão sobre os impactos da privatização no Brasil, e preocupado com os desdobramentos que esta política terá ainda em setores que tendem a ser desestatizados (educação, presídios, sistemas de água e esgoto etc.), foi que escolheu-se investigar o setor de energia elétrica.

Os novos processos organizacionais introduzidos para preparar as empresas para as desestatizações, e principalmente depois de privatizadas, vêm interferir diretamente na vida dos trabalhadores, impactando-os de diversas formas: diminuição do quadro de funcionários, diminuição de cargos, perda de benefícios, alterações salariais, enfraquecimento dos sindicatos, mudanças na cultura

¹ O neoliberalismo oferece uma visão de um sistema social. Von Mises, citado por Silva (1987, p. 814), coloca que *“a contínua acumulação de capitais – resultante da poupança e da concorrência – mantém a sociedade capitalista em constante movimento, permite os deslocamentos que facilitam a ascensão social e possibilita a expansão de uma riqueza que se destina a um número cada vez maior de indivíduos”*.

² Pulverização das ações das empresas privatizadas.

organizacional, enfim, uma infinidade de ações que afetam o ambiente organizacional e os fatores que determinam as condições de trabalho de cada trabalhador do setor, seja ele um operário, técnico ou gerente.

A mudança se faz sentir fortemente na indústria de energia elétrica no Brasil, que segue um modelo já adotado em outros países. Os governos (federal e estadual) vêm desestatizando o setor, como já demonstrado no caso da Espírito Santo Centrais Elétricas - Escelsa -, Centrais Geradoras do Sul do Brasil S/A. - Gerasul -, Companhia Energética de Pernambuco - Celpe -, Centrais Elétricas Matogrossense - Cemat -, Companhia de Eletricidade do Estado do Rio de Janeiro - Cerj -, Companhia de Energia da Bahia - Coelba -, Eletropaulo Metropolitana Eletricidade de São Paulo S/A. - Elma -, Empresa de Energia Elétrica de Mato Grosso do Sul - Enersul -, entre outras.

Essas mudanças de caráter estratégico, provocadas por fatores externos de grande impacto são radicais, portanto as empresas que atuam no setor, precisam estar preparadas. Borenstein (1997) nos lembra, numa fase de mudanças profundas e radicais, as empresas que atuam no setor elétrico deverão estar atentas às novas estratégias que se fazem necessárias neste novo ambiente. É, necessário então, compreender que a privatização gera mudanças organizacionais, impulsionadas por políticas governamentais que transferem o controle de organizações públicas para o setor privado da economia, por meio de um processo crescente e continuado.

O modelo econômico neoliberal indica uma mudança radical, no sentido de que a interferência do Estado na economia seja a menor possível. Este modelo parece ter sido seguido à risca quando o governo brasileiro contratou a consultoria Coopers & Lybrand para formular o novo modelo institucional e comercial para a indústria.

Observando então o processo de privatização, foi possível entender o fenômeno como um processo de mudança organizacional, que ocasiona impactos na estrutura, no tamanho, na tecnologia, nas relações de poder, nas condições determinantes do ambiente organizacional e no nível de satisfação que determina o comportamento da força de trabalho, ou seja, na política de gestão de pessoas.

Dessa forma, os impactos desta transformação são sentidos não só pela população, mas também pela força de trabalho das empresas.

Os trabalhadores, durante os processos de mudanças, desdobram-se em seus postos de trabalho, procurando alcançar os objetivos empresariais a qualquer custo para garantir sua empregabilidade, a sustentabilidade de suas famílias e a própria dignidade.

A busca dos objetivos organizacionais, a produtividade empresarial, os níveis de satisfação das necessidades humanas foram motivos de investigação por pesquisadores clássicos como: Taylor (1970), Fayol (1996), Drucker (1981, 1992, 1994) Maslow (1954); Mayo (1959); Herzberg (1959); McGregor (1980) etc.

Já os fatores determinantes das condições do ambiente nas organizações foram pesquisados por: Walton (1973); Hackman *et al.* (1975); Lippitt (1978); Westley (1979); Thériault (1980); Werther e Davis (1983); Nadler e Lawler (1983) e Huse e Cummings (1985). Esses cientistas desenvolveram suas pesquisas investigando os conceitos referentes a cada fator que tem relação com a satisfação das necessidades das pessoas. Construíram modelos para se medir a qualidade de vida no trabalho e consequentemente o desempenho das empresas, uma vez que são as pessoas com seu esforço e trabalho que alcançam ou não os objetivos organizacionais.

No Brasil, Moraes *et al.* (1991); Moreno (1991); Seixas (1993); Palácios (1993); Ouelhas e Morgado (1993); Ruschel (1993); Tannhauser (1994); Ramos (1995); Vieira (1996); Almeida (1996); Fernandes (1996); Sant'Anna (1997); Honório (1998); Paiva (1999) e Nunes (1999), investigaram questões relacionadas à humanização do trabalho, formas que as organizações contemporâneas buscam, para alcançar ganhos de produtividade, procurando satisfazer seus membros, criando condições de trabalho que ofereçam cargos produtivos e satisfatórios, atividades significativas e desafiadoras, informações compartilhadas, *feedback* constante, possibilidades de participações nas decisões e na solução de problemas, oportunidades de realização pessoal e profissional e sistemas de recompensas inovadores.

Estudos no setor elétrico e que podem ser relacionados com a questão organizacional e social são os apresentados por: Popadiuki (1996) que utiliza o conceito de marketing social, aplicando o ferramental tradicional do Marketing-Mix, contribuindo assim para que as mudanças decorrentes da privatização sejam assimiladas sem provocar grandes impactos sociais desfavoráveis. A aplicação do Marketing-Mix só foi possível após a identificação das percepções que os usuários tinham sobre a qualidade dos serviços prestados pelas empresas pesquisadas.

Borenstein (1996) se preocupou com o processo de modificação dos subsistemas de poder, à medida que restrições financeiras e de regulação atuaram na empresa, identificando os fatores intervenientes na mudança de poder através do posicionamento dos grupos de interesse.

Bär (1998) que investigou o clima de trabalho na Eletrosul. Constatou que houve uma desestruturação do clima interno, com a propagação da ansiedade perante a adversidade das circunstâncias estruturais e gerenciais. Por outro lado Sampaio (1999) pesquisou as estratégias sindicais, contribuindo para uma análise do movimento sindical dos eletricitários e do processo de privatização da Gerasul em Santa Catarina, mostrando as estratégias do Sindicato dos Eletricitários – Sinergia - e as estratégias das Centrais Elétricas do Sul do Brasil – Eletrosul - durante o período de privatização por qual passou a empresa.

Nakagawara (2001) verificou os critérios adotados para a alocação de pessoas em cisão de empresas estatais, durante a administração do processo de cisão de uma estatal do setor elétrico ocorrida em dezembro de 1997. O estudo envolveu também a identificação das decisões individuais tomadas pelos gerentes na escolha da empresa onde trabalhariam após a cisão. O foco da pesquisa concentrou-se nos gerentes que administravam a atividade meio da empresa, por ser o ponto de maior impacto do processo.

1.1 Definição do problema

O problema de pesquisa caracterizado verificou a seguinte questão:

Quais são os reflexos da privatização sobre os fatores intervenientes relacionados às dimensões econômica, política, psicológica e sociológica que definem as condições do ambiente de trabalho na Gerasul e Escelsa?

1.2 Objetivo geral

Justificar e analisar as variações dos fatores intervenientes nas condições do ambiente de trabalho de funcionários e gerentes a partir das percepções de gerentes e sindicalistas sobre os reflexos da privatização.

1.3 Objetivos específicos

- a) selecionar dentre os fatores que determinam as condições do ambiente de trabalho aqueles relacionados com as dimensões econômica, política, psicológica e sociológica.
- b) elaborar um modelo alternativo para a aferição de fatores que determinam as condições do ambiente de trabalho.
- c) identificar quais fatores foram modificados em função exclusiva da privatização.
- d) explicar, com base na percepção de sindicalistas e gerentes, os reflexos em cada fator interveniente considerado significativo.
- e) verificar e explicar, com base na percepção de sindicalistas e gerentes quais são os fatores intervenientes considerados mais importantes e significativos após o processo de privatização.
- f) detectar se existem problemas do tipo: injustiça, insegurança, alienação e anomia na Escelsa e Gerasul após os reflexos ocasionados pela privatização.

g) propor soluções para cada tipo de problema encontrado.

1.4 Ineditismo, relevância e contribuições da pesquisa

1.4.1 Ineditismo

A pesquisa é inédita porque verifica na indústria de energia, a partir das percepções de sindicalistas e gerentes, a existência de injustiça, insegurança, alienação e anomia na (Gerasul e na Escelsa), causadas pelo não atendimento de reivindicações trabalhistas de caráter econômico, político, psicológico e sociológico após a privatização.

O ineditismo se faz presente também porque captura, em discursos diferentes, duas visões dos reflexos da privatização sobre as mudanças ocorridas nos fatores que determinam as condições de trabalho e também ainda porque a área de gestão de pessoas é um campo não investigado na indústria de energia elétrica no Brasil, além de ser pouco pesquisada na área de engenharia de produção.

1.4.2 Relevância

A pesquisa acadêmica na área de energia elétrica no Brasil tem crescido de forma intensiva após a reestruturação do setor. Pesquisadores têm tido preocupações com a nova estrutura do mercado, com os reflexos que o modelo de privatização adotado tem gerado na estrutura da indústria bem como na estrutura das organizações, mas estudos relacionados aos reflexos da privatização na força de trabalho do setor elétrico ou das consequências nas relações de trabalho são desconhecidos.

Assim sendo, ao constatar que não existem estudos no setor elétrico que discutam a força de trabalho e os reflexos advindos da privatização, resolveu-se investigar, com base na literatura clássica e na escolha de um modelo teórico, no caso o de Westley (1979), a percepção de sindicalistas e gerentes sobre os problemas gerados pelo impacto da privatização no ambiente organizacional e no comportamento das pessoas.

1.4.3 Contribuições

A contribuição se dá à medida que se configura a discussão sobre as relações de trabalho observadas de dois ângulos: pelo lado da gerência e pelo lado sindical. Além do que evidencia o uso de instrumentos gerenciais sofisticados que procuram minimizar as diferenças entre os objetivos pessoais e organizacionais.

A pesquisa, portanto, vai além da questão organizacional, entra no campo ideológico, porque apresenta duas formas de se perceber o mesmo fenômeno, a visão pelo lado de quem representa o capital e a visão de quem só tem a força de trabalho para negociar.

Os resultados do estudo procuram contribuir, ainda, com um modelo metodológico para a investigação do nível de condições de trabalho, bem como demonstra, na prática, a possibilidade da conversação entre duas formas de se fazer pesquisa, uma vez que utiliza-se as abordagens metodológicas quantitativa e qualitativa, pouco exploradas na engenharia de produção.

A contribuição prática se dá à medida que os resultados da investigação são apresentados em quadros representativos, permitindo destacar os fatores considerados mais importantes após a privatização. Já ao final, relaciona-se os fatores que foram modificados com a privatização e que influem no comportamento das pessoas podendo ocasionar problemas para a empresa e para os empregados. Os resultados, bem como as soluções, ficam à disposição tanto das empresas quanto dos sindicatos para alicerçar a elaboração de políticas de gestão de pessoas em organizações que se alteram por consequência de grandes mudanças estruturais ou qualquer outro grande impacto externo.

1.5 Organização do estudo

No primeiro capítulo - **INTRODUÇÃO** - contextualiza-se a pesquisa, defini-se o problema, estabelecendo-se a pergunta de pesquisa; o objetivo geral; os objetivos específicos; o ineditismo, a relevância, as contribuições, as limitações do trabalho.

O segundo capítulo - **ANÁLISE DO REFERENCIAL TEÓRICO** - inicia-se pela descrição da privatização no mundo e no Brasil. Em seguida, analisa-se a privatização pela ótica da mudança organizacional e, finalmente, são descritos os modelos teóricos relacionados aos fatores que determinam condições do ambiente de trabalho, atualmente explorado como sendo composto pelos fatores que determinam a qualidade de vida no trabalho – QVT -.

No terceiro capítulo - **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS** - são descritos os caminhos percorridos para a elaboração da investigação, bem como são apresentadas a delimitação e a abrangência da pesquisa.

Nos capítulos quarto e quinto, são apresentados respectivamente, **O CASO DA GERASUL** e **O CASO ESCELSA** -, a preocupação é com a transformação dos dados em informações, as quais são cotejadas com o modelo teórico adotado, utilizando-se estatísticas e construções teóricas elaboradas a partir dos conteúdos dos discurso dos depoentes.

No sexto capítulo - **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES** - são apresentadas as respostas ao problema inicial de pesquisa e a cada uma das perguntas e hipóteses definidas nos procedimentos metodológicos.

2 ANÁLISE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são analisados os referenciais que dão sustentação teórica ao presente estudo, a privatização, a mudança organizacional e os modelos de aferição das condições de trabalho.

2.1 O contexto da privatização

A estratégia de privatização surge a partir dos acontecimentos ocorridos no Leste Europeu na década de 80, evidenciados pelo movimento Solidariedade na Polônia, pela *Perestroika* de Gorbatchev e pela extinção do bloco soviético. Ao mesmo tempo, as forças conservadoras nos Estados Unidos, de Reagan, e na Inglaterra, de Margaret Thatcher, dão início ao paradigma neoliberal.

É também nesse final de século que os blocos econômicos surgem com mais força, na Europa, com a Comunidade Econômica Européia – CEE, na América do Norte, com o *North American Free Trading Agreement* – Nafta -, mercado comum englobando Canadá, EUA e México, e, mais recentemente na América do Sul, com o Mercado Comum do Sul – Mercosul -.

As transformações no Leste da Europa, o paradigma neoliberal e a formação de mercados comuns, surgidos no rastro da globalização contribuem para o desmoronamento do modelo clássico de Estado nacional. O Estado do futuro surge, como bem esclarece Amaral Filho (1996, p. 18):

As noções clássicas de desenvolvimento econômico conduzido em políticas públicas, sustentados por crônicos déficits orçamentários e fiscais, foram condenadas. Ao mesmo tempo, o protecionismo (...) passou a ser fortemente questionado. A derrota social democrata na Alemanha (...) levou os partidos trabalhistas e comunistas do ocidente a reverem suas posições acerca do papel do Estado na economia.

O Estado intervencionista, que parecera retirar o mundo da crise nos anos 30, esgotou-se. Começou então, a discussão sobre sua reforma e o rumo que lhe se pretendia dar. Sustentado inicialmente pelas forças ditas conservadoras.

É possível indicar três tendências que irão nortear a construção deste novo Estado: política de privatização das empresas estatais e do serviço público em geral; democratização e participação dos cidadãos nos processos decisórios do Estado através de consultas, como plebiscitos, referendos ou participação direta na administração;

e integração dos mercados com o fim das fronteiras nacionais, criando-se ambiente de livre circulação de bens, pessoas e capitais entre diversos países, quebrando-se a noção tradicional de soberania estatal.

A privatização é, então, a tendência que surge como solução para os problemas de Estado, influenciando na redefinição do seu papel na atividade econômica e também como sendo um dos instrumentos auxiliares no processo de elevação da eficiência global da economia, buscando ganhos de eficiência, aumento das condições de competitividade da economia e elevação dos padrões de qualidade de vida da população (Moreira, 1994; Cárdenas e Juárez, 1994).

O Estado volta a exercer suas funções básicas: educação, saúde e segurança (Amaral Filho, 1996; Leite, 1996 e Matos filho e Oliveira, 1996). Nesta ótica, Amaral Filho (1996, p. 41) destaca:

As privatizações tiveram como escopo retirar do controle estatal imensas áreas de atividade econômica e da administração, transferindo o capital aos particulares, seja a indivíduos ou a grupos organizados, seja pulverizando-o, afim de criar um verdadeiro capitalismo 'popular'.

Não se tratou simplesmente de transmissão de propriedades e ativos públicos para o setor privado, e, sim, da busca de democratização de oportunidades através de políticas antiestatizantes. Houve uma inversão total de valores: as empresas estatais antes consideradas propriedades públicas, e como tal 'de todo o povo', passaram a ser vistas como estruturas burocráticas manipuladas por interesses de suas direções, quase sempre em conluio com os empregados, num jogo corporativista que conspira contra o interesse geral. (grifo nosso)

A adoção de políticas públicas de privatização pretendeu quebrar toda esta rede de interesses que se construíra ao longo de muitos anos, ao que indica tem conseguido um êxito considerável. É, pois bastante diferente das desnacionalizações ocorridas, por exemplo, no governo de Churchill, entre 1951 e 1955, com o retorno da propriedade aos seus antigos donos. Na privatização, de forma geral, a propriedade é atribuída a novos donos e quase sempre é adotada nova forma de propriedade.

A política privatizante, de cunho neoliberal, que busca através da competição no mercado, ganhos de eficiência organizacional é adotada por quase todos os países, apoiadas por forças políticas de várias tendências, espalhando-se no mundo a partir da experiência britânica.

2.1.1 Privatização no mundo

A Grã-Bretanha experimentou intensa e longamente a influência do movimento socialista e sindical, o que propiciou a criação de amplos direitos sociais, como a jornada de 40 horas.

Os sofrimentos e privações a que foi submetido o povo inglês durante a Segunda Guerra Mundial praticamente obrigaram o governo conservador inglês a conceder amplos benefícios sociais aos trabalhadores. Mesmo assim, no fim da guerra, os britânicos elegeram os trabalhistas, inclinando-se à esquerda e derrotando, para surpresa do mundo, Churchill, herói nacional. Processaram-se nacionalizações de diversas empresas e aumentou-se a carga fiscal sobre a parcela mais rica da população.

Em 1979 o partido conservador, capitaneado por Margareth Thatcher, hoje duquesa britânica, dá início ao programa de privatização, primeiramente para combater o poder dos sindicatos dos trabalhadores britânicos e, conseqüentemente, o poder do Partido Trabalhista, seu grande adversário. Inicia-se, portanto, a privatização, conforme Moreira (1994), com forte convicção ideológica.

Margareth Thatcher enfrenta e derrota os sindicatos ingleses. A partir de então e com o apoio popular, as reformas iniciam-se, primeiro com as terceirizações, em seguida com a desregulamentação e, por último, com a privatização, isto é, vendas das ações de empresas.

Houve um intenso processo de transferência para o setor privado, de atividades até então controladas, administradas e operadas pelo Estado, contemplando tanto a esfera produtiva direta quanto os chamados serviços de utilidade pública.

A Grã-Bretanha, segundo Amaral Filho (1996), executou o seu programa de reformas ao longo de 10 anos, privatizando quase todas as empresas estatais e transferindo ao setor privado a administração de estradas, cadeias, entre outros serviços tradicionalmente reservados ao setor público.

Foram privatizadas empresas do porte da *British Telecom*, entre outras. O serviço de águas e esgoto de Londres também passou às mãos privadas, o mesmo acontecendo com o setor elétrico e de distribuição de gás. O modelo privatizante inglês popularizou o mercado de ações. À população foram divulgadas as possibilidades de acesso à compra de ações das empresas.

A privatização foi vista na Inglaterra também como uma política de promoção de interesses governamentais no campo de mercado de trabalho. A propriedade pública era muitas vezes responsabilizada pelas dificuldades nas relações trabalhistas. O governo de Margareth Thatcher decidiu, então, derrotar o Sindicato Nacional dos Mineiros. A intenção, em grande parte, foi para demonstração exemplar ou de sinalização para outras negociações salariais futuras.

As privatizações causaram impactos de forma contundente na força de trabalho. Segundo a publicação do '*Labour Reserch Departament*' de 1987, do instituto de pesquisa do Partido Trabalhista, citado por Carvalho Neto (1994), na etapa de terceirização foram demitidos 37,25 % dos trabalhadores nos serviços de limpeza pública e 20% dos trabalhadores em hospitais. Durante o processo de desregulamentação houve, no sistema de transporte, uma queda de 13% do nível de emprego e 30% de queda nos salários de motoristas. Já na privatização propriamente dita, 17.500 trabalhadores perderam seus empregos na *British Airways*. Na *British Gás* 18% dos empregados foram demitidos. Na *British Telecom* o número de trabalhadores caiu de 241.000 para 230.200 dois anos após a privatização. Em quase dez anos de desestatização, cerca de 30% do setor estatal, envolvendo mais de 500.000 empregos, foram transferidos para a iniciativa privada.

A venda de ações para o público em geral se deu da seguinte maneira: o governo inglês utilizou o marketing político, divulgando a estratégia do 'capitalismo popular' de forma que através da venda pulverizada de ações os cidadãos comuns tiveram acesso às mesmas e, conseqüentemente, ao lucro. Num primeiro momento o interesse de muitos investidores individuais foi nos altos lucros iniciais.

Segundo Vickers, Yarrow, Bisshop, Kay e o *Labour Research Departament*, citados por Carvalho Neto (1994), a privatização na Inglaterra foi altamente rentável

para três grupos: os acionistas de primeira hora, que ganharam 32% em uma semana em um país onde a inflação anual é de 10%; os gerentes de alto nível, que tiveram, em média, 78% de aumentos salariais; e as instituições financeiras e as empresas de assessoramento financeiro e marketing, que só na privatização da *British Telecom* faturaram 330 milhões de dólares com comissões. Por essas razões, o programa de desestatização inglês serviu de exemplo ao mundo, particularmente à Argentina e ao Brasil.

Na Alemanha, após a reunificação, segundo Moreira (1994), as empresas do lado oriental foram 'vendidas' pagando-se aos investidores dispostos a assumi-las. As desestatizações dos ex-países comunistas foram no sentido de buscar a pulverização do controle do capital entre a própria população, mediante a venda de ações a preço simbólico ou por simples distribuição, como forma de consolidar o apoio popular. Mecanismos análogos a vales e bônus foram amplamente utilizados.

No programa de desestatização da Alemanha, de acordo com Berger (1999, p. 15), "parte do dinheiro arrecadado foi investido na educação, nos setores sociais, e os investidores foram obrigados a colocar parte do dinheiro em pesquisa" (grifo nosso).

As empresas foram vendidas em sua maioria, conforme Amaral Filho (1996), por meros contratos de direito civil, com cláusulas variáveis, negociadas caso a caso. Tal flexibilidade foi determinada pela cifra contundente de vinte mil empresas a serem privatizadas, algumas com preço negativo, buscando-se, sobretudo a manutenção do emprego.

Na França, ao contrário, de acordo com Carvalho Neto (1994), em 1982 o governo estatizou 90% do setor bancário, quando já tinha 24% da mão-de-obra industrial empregada em estatais.

Desestatizar empresas, neste contexto, parece ter sido uma verdadeira revolução, mas estas experiências surgiram em função da preparação da integração ao mercado comum europeu.

O governo Francês exclui das privatizações empresas prestadoras de serviços públicos (gás, luz, telecomunicações e energia nuclear) acompanhando os programas de privatização na Itália e Alemanha. Somente em 1992 a França recomeça o programa de desestatização.

A Espanha, segundo Carvalho Neto (1994), fez do seu programa de privatização um dos mais abertos e rápidos. Privatizou em oito anos 95% do parque industrial estatal e tentou com isto atrair capital estrangeiro e incorporar tecnologias mais avançadas. Empresas estatais deficitárias, sem viabilidade econômica, foram fechadas; aquelas consideradas estratégicas (tecelagens, produtos de bens de capital) foram vendidas a grupos estrangeiros e nacionais por preços baixos.

No Japão o processo de privatização parece ter obtido sucesso, segundo a ótica neoliberal, quando os números de empregos estatais foram reduzidos transferindo-se parte dos empregos para a iniciativa privada. O setor ferroviário, por exemplo, passou de 277 mil para 90 mil pessoas. A empresa de comunicação reduziu a força de trabalho de 270 mil para 230 mil pessoas

2.1.2 Privatização na América Latina

Em fins dos anos 80, a privatização chega ao Chile. O governo procurou privatizar de tal maneira que a propriedade torna-se difusa, o que resultou num forte interesse para que os fundos de pensão se tornassem co-proprietários. Até o sistema previdenciário foi privatizado.

Segundo Campos e Wincler citados por Cárdenas e Juárez (1994, p.61), *“numa empresa de eletricidade e em outra de computadores, os empregados adquiriram totalmente as ações”* (grifo nosso). Ainda conforme Cárdenas e Juárez (1994), pelo menos em quinze casos de privatização no Chile os trabalhadores tiveram ações preferenciais que lhes foram oferecidas para compra.

As demissões no Chile, segundo Devlin, citado por Cárdenas e Juárez (1994 p. 61) *“não resultaram em demissões maciças; ao contrário o nível de emprego subiu em muitas empresas. Contudo empregados do setor público foram demitidos antes do início da privatização (...)”*.

Foi também no fim da década de 80 que a desestatização chegou ao México e mostrou eficiência. Os objetivos fiscais foram os responsáveis pelo processo de desestatização, e segundo Perry, citado por Cárdenas e Juárez (1994, p. 59), houve também uma preocupação com a modernização do aparelho de Estado. O processo mexicano desenvolveu-se sob regras muito claras e transparentes e foi também acompanhado de mecanismos regulatórios, fatores que conferiram maior credibilidade e eficácia nos resultados finais.

Segundo Matos Filho e Oliveira (1996), a Telmex – empresa de telecomunicações do México expandiu o número de linhas em serviço a uma taxa de 12% ao ano entre 1991 e 1993, atingindo o patamar de 8,7 linhas por 100 habitantes, quando em 1988 a relação era de 5,6 linhas por 100 habitantes, e atingiu a meta de dois telefones públicos por 1000 habitantes em 1993. Em razão de uma série de arranjos institucionais, a desestatização da Telmex, ocorreu mais rapidamente que o previsto, o que melhorou a distribuição dos impostos sobre telecomunicações, rebalanceando-se entre as ligações locais e de longa distância. Além disso, houve a renegociação de contratos de trabalho e a redução de funções operacionais da Secretaria de Ciência e Tecnologia – equivalente a um ministério de comunicações e transportes –, com a criação de uma nova agência pública orientada para o comércio, o que permitiu ao ministério concentrar-se nos problemas regulatórios.

Os trabalhadores no México, segundo Devlin, citado por Cárdenas e Juárez (1994, p. 60), puderam participar da desestatização através da compra de ações, que no caso da Aeroméxico foi de 35%. Neste caso, o sindicato dos pilotos passou a ser o maior acionista, enquanto no caso da Telmex a participação dos trabalhadores foi de apenas de 4%.

Quanto às demissões, o mesmo autor (p. 61) coloca:

Havia a meta oficial de evitar demissões. Foi esse o caso da Telmex, onde 49 mil empregados mantiveram seus empregos. O que tornou isso possível foi a aceitação, pelos trabalhadores, de novas condições contratuais e a decisão do governo de estabelecer um programa de treinamento, destinado a trabalhadores afetados por novas tecnologias. No entanto (...) uma greve na Aeroméxico em

1988, antes de sua privatização, teve um claro efeito de demonstração de força. Naquela situação a falência foi declarada e a força de trabalho foi subitamente reduzida de 12 mil para menos de 4 mil trabalhadores. Os sindicatos mexicanos alegam, também, que mais de 100 mil trabalhadores perderam seus empregos, em consequência direta da privatização ou por demissões em órgão de governo.

Na Argentina a desestatização teve como exemplo o modelo inglês e segundo Cárdenas e Juárez (1994), a desestatização foi maciça, sendo vista como a única maneira de financiamento de enormes déficits fiscais, necessários para equilibrar finanças públicas e resolver problemas macroeconômicos urgentes.

Os trabalhadores na Argentina, conforme Devlin, citado por Cárdenas e Juárez (1994), receberam da maioria das empresas desestatizadas 10% das ações. Quanto às demissões, ainda segundo o mesmo autor, a estratégia geral na Argentina envolveu a suspensão dos contratos em vigor e a negociação dos termos de contratos.

Na Colômbia, de acordo com Cárdenas e Juárez (1994), houve um amplo consenso sobre a necessidade de se internacionalizar a economia e modernizar o Estado. A razão da reforma do aparelho estatal foi evidente por vários motivos: falta de cobertura e má qualidade de muitos serviços públicos; má concepção e má execução de amplos projetos de investimento; ineficiência em muitas empresas estatais; corrupção e uso clientelista de recursos públicos. Embora tenha havido largo consenso quanto à necessidade de modernização, os esforços de desestatização na Colômbia se caracterizaram pela falta de objetivos claros ou de um plano coerente.

Embora os colombianos tenham acompanhado os modelos de desestatização do México, Argentina e Chile, eles não adotaram especificamente nenhum deles. Porém, o modelo chileno foi mais especificamente observado, uma vez que na Colômbia o sistema financeiro e os fundos de pensão também foram examinados mais cuidadosamente.

2.1.3 O processo de privatização da indústria de energia elétrica no Brasil

Os marcos iniciais do uso comercial da energia elétrica no Brasil foram, os serviços de Campos (RJ), de iniciativa da Câmara Municipal, baseados em uma usina térmica de 50 cavalos-vapor e inaugurado em 1883 com o objetivo inicial de substituir a iluminação pública a gás. A usina hidrelétrica de Marmelos, com 200 kw, de iniciativa do industrial Bernardo Mascarenhas, com a finalidade de suprir fábrica de tecidos e a iluminação pública, inaugurada em Juiz de Fora (MG) em 1889, é também um marco importante.

No final do século XIX estavam em curso várias iniciativas privadas e locais de geração de energia elétrica, especialmente nos Estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Os serviços foram pioneiros a partir de Rio Claro em São Paulo. No Norte e Nordeste as iniciativas se limitaram às capitais, sendo que em Manaus, Belém e Recife as companhias eram inglesas. No Rio grande do Sul, em Pelotas, havia também uma companhia inglesa, além de uma municipal e outra estadual.

Em São Paulo, a *São Paulo Railway Ligth and Power Co. Ltd. – Ligth -*. Foi autorizada a operar por decreto do Presidente Campos Salles em 1895. Esta empresa foi criada por um grupo canadense que obteve da Câmara Municipal de São Paulo a concessão do serviço de transporte urbano através de veículos com tração elétrica.

A *Ligth* encontrou em São Paulo interesses concorrentes que foram em parte adquiridos e em parte derrotados em controvérsias políticas ou jurídicas. Em poucos anos estava consolidado o seu domínio no município da capital.

Em 1904 foi constituída a Rio de Janeiro *Tramway Ligth and Power Co. Ltd. – Light -*, subsidiária do mesmo grupo que controlava a *Ligth de São Paulo*. A autorização para funcionar no país foi dada pelo Governo Federal. As concessões para fornecimento de eletricidade no Distrito Federal, assim como o aproveitamento da força hidráulica do Ribeirão das Lages e do rio Paraíba do Sul, foram outorgados pelos governos dos estados de São Paulo e Rio de Janeiro.

Em 1908 foi concluída a hidrelétrica de Fontes, com potência de 12.000 kw, logo ampliada para 20.000 kw. Era a maior usina do país e uma das maiores hidrelétricas do mundo.

A entrada da *Ligth* no Brasil ocasionou vários conflitos de interesse com grupos nacionais no Rio de Janeiro e em São Paulo. Enquanto isso, nos outros municípios surgiram inúmeras iniciativas em decorrência de concessão municipal, mas logo as fusões e incorporações começaram a surgir, devido à conveniência de se organizar empresas de maior porte e abrangência territorial, precisava-se de economias de escala.

A fraqueza da iniciativa privada nacional, diante do desafio da expansão necessária das novas formas de energia, petróleo e eletricidade, tornou possível que empresas nacionais pioneiras passassem rapidamente ao controle de capitais estrangeiros.

As discussões sobre a intervenção do governo na indústria de energia surgem antes de 1930, mas no governo de Getúlio Vargas toma forma através da regulação dos serviços que eram então quase todos exercidos por empresas estrangeiras.

A primeira intervenção direta do governo federal no setor de energia elétrica foi decidida no final do primeiro governo do presidente Getúlio Vargas, com a criação da - Companhia Hidrelétrica do São Francisco – Chesf -. No governo Juscelino Kubitschek foi constituída a, Centrais Elétricas de Minas Gerais S/A. – Cemig -

Várias iniciativas estatizantes foram surgindo: a Companhia Estadual de Energia Elétrica do Rio Grande do Sul – CEEE -, a Companhia Hidroelétrica de Ribeirão Preto – Cherp – etc.

A CEEE e a Cemig são constantemente comparadas. A Cemig citada como empresa de sucesso por ter adotado uma posição empresarial capitalista e a CEEE³ por ter tomado uma posição socialista, onde o objetivo não era o lucro, mas a prestação de serviço à população. A questão ideológica é nítida na constituição das

³ Grande parte da CEEE já foi privatizada.

duas empresas, tanto que o Governador do Rio Grande do Sul em 1959, Leonel Brizola, efetua a encampação da empresa Companhia de Energia Elétrica de Rio Grande – Ceerg. A pendência jurídica, contudo, só se finaliza com a aquisição pelo governo federal, em 1964, da *American Foreign Power Company* - Amforp, que incluiu no acervo o valor da Ceerg.

Com o golpe militar de 1964, algumas ações foram desenvolvidas no setor elétrico, entre elas: a descentralização da administração pública, com a transferência da União para os Estados de quase todos os serviços de distribuição de energia elétrica; e a partir de abril de 1964, definiu-se que as empresas de energia elétrica deveriam ser economicamente rentáveis e capazes de sustentar o próprio desenvolvimento com autonomia financeira.

Em agosto de 1964, a Eletrobrás foi autorizada a fechar as negociações com a Amforp. A transação foi realizada mediante a abertura de crédito, por parte da Amforp à Eletrobrás, e sob forma de empréstimo a ser pago em quarenta e cinco anos a uma taxa média de 6,5% de juros anuais.

Do ponto de vista da organização empresarial, havia que se consolidar a Eletrobrás e aperfeiçoar as relações desta com suas subsidiárias, além de tornar efetiva a incorporação das empresas estrangeiras recém adquiridas da Amforp. Duas delas estavam no Rio Grande do Sul e em Pernambuco.

À Eletrosul, constituída em dezembro de 1968, foram incorporadas as usinas de geração térmica sob controle federal no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina e a hidrelétrica de Passo Fundo, em 1971. Foram incorporadas as ações que a Eletrobrás detinha na empresa privada, termelétrica de Charqueadas, mediante a avaliação dos respectivos ativos e subsequente compra com pagamento em espécie.

A *Ligth*, durante o governo Geisel, conforme esclarece Leite (1997), manifestou sua intenção de retirar-se do país, devido à corrosão da inflação em cima das tarifas. O Governo Brasileiro em 1979 comprou a empresa ao preço de US\$ 380

milhões, sob fortes críticas, uma vez que a concessão terminava em 1990, com reversão para a União, sem indenização.

No plano político dois processos ocorriam: a indefinição quanto ao regime econômico das empresas de energia elétrica; e iniciavam-se as tentativas do planejamento econômico nacional.

Devido ao impasse relativo às tarifas junto às empresas estrangeiras, acabou surgindo a Comissão de Nacionalização das Empresas de Serviço Público - Conesp -. Mas em 31 de março de 1964, com a tomada do poder pelos militares e o início da ditadura tornou-se possível a recuperação da tarifa, sendo então beneficiada a *Ligth* e a *Amforp* que foram compradas pelo Estado.

Segundo Matos Filho e Oliveira (1996, p. 7) a deterioração das finanças públicas no Brasil é explicada por alguns fatos:

O crescimento do setor público estatal, a partir de 1973, financiado por empréstimos externos; a concessão de subsídios creditícios ao setor privado, principalmente ao setor rural, na segunda metade da década de 70 e nos anos 80; o financiamento dos déficits na balança comercial por meio de endividamento das estatais, a partir de 1979; os reempréstimos de recursos depositados no banco central, na década de 80, para o pagamento da dívida no exterior; a absorção pelo tesouro das dívidas de estados e municípios, por ele avalizadas; a desvalorização cambial como forma de gerar excedentes na balança comercial, em virtude das dificuldades posteriores da entrada de recursos externos na década de 80 entre outros.

Para resolver essa problemática de política econômica, algumas estratégias foram preconizadas, destacando-se a redução das despesas pelo enxugamento das estruturas organizacionais, demissão de funcionários públicos, aumento das receitas tributárias, integração aos mercados internacionais e privatização das estatais. Tais estratégias tinham como objetivo essencial, conforme Moreira (1994), aumentar a eficiência global da economia, o ajuste fiscal de longo prazo e o resgate da função social.

Dias e Rodrigues, citados por Amaral Dias (1996, p.23), recordam que:

No Brasil foram empresas estrangeiras, sobretudo inglesas, que fizeram as companhias de eletricidade, de gás, de telefone, ferrovias, entre outras. Num segundo momento, tais empresas foram

encampadas pela administração direta, tornando-se departamentos do governo. Finalmente foram convertidas em empresas públicas ou estatais, buscando-se com isto escapar das amarras insuportáveis do Estado. Cumpre agora no entender dos mesmos, caminhar-se para as privatizações dos serviços públicos, retirando-se do estado o controle sobre tais atividades. É sustentam ser importante que o País aproveite a oportunidade que a revisão (constitucional) confere, para abandonar definitivamente as práticas e os comportamentos corporativos que cada vez mais o imobilizam e o isolam do mundo contemporâneo.

Os mesmos argumentos que motivaram a elaboração das políticas de desestatização no Brasil, segundo Matos Filho e Oliveira (1996), foram usados para o início do processo de industrialização, ou seja, a dificuldade de acesso ao crédito. Contudo, há aqui uma inversão de papéis. No início da industrialização do Brasil a poupança privada doméstica não era suficiente para fazer face aos investimentos necessários. Assim, coube ao Estado o papel de fomentar a produção interna e conduzir o programa de substituição das importações, por meio de uma ação direta no mercado.

A partir da metade da década de 70 começa a surgir na imprensa uma forte campanha contra o movimento de intervenção estatal. Esta campanha responsabiliza as empresas do governo pela maioria dos problemas do país.

A campanha coincidiu, temporariamente, com problemas financeiros do Estado devido à crise do petróleo, com questionamento do modelo político e econômico dos governos militares e com os problemas do endividamento externo.

No mundo, as discussões sobre a reforma do Estado iniciavam-se e a partir do final da década de 70 e, segundo Ribeiro Filho e Moraes (1998), emergiu a visão de que o Estado deveria retirar-se das atividades empresariais e concentrar seus esforços e recursos nas atividades a ele inerentes, mais ligadas às questões sociais, e aos papéis de agente regulador e de condutor da política econômica.

Além da escassez de recursos, autores como Matos Filho e Oliveira (1996), evidenciam argumentos contra a eficácia das estatais, por exemplo: a má administração das empresas públicas em decorrência de técnicas gerenciais

ultrapassadas ou desconexas, e a administração de cunho político, ocasionando com isso uma gestão pouco eficiente com baixo nível de produtividade.

Campos citado por Buslik (1994, p. 21), opina a favor da privatização, criticando veementemente as disfunções nas estatais:

Existe um absurdo 'desvio de recursos das estatais para formar o patrimônio privado dos seus fundos de pensão', em flagrantes casos que 'configuram apropriação indébita por funcionários e malversação de fundos pelos diretores'. '(...) os monopólios estatais são incompetentes nas suas esferas específicas – a 'Petrossauro' (Petrobrás) faz com que a décima economia do mundo seja a quadragésima segunda em densidade telefônica, e a 'Eletrossauro' (Eletrobrás), tem dezenove obras paradas – mas extremamente competentes na elevação de preços e tarifas para engordar o patrimônio dos fundos de pensão de seus funcionários (...)'

Marques citado por Buslik (1994, p. 21), também critica argumentando:

É impossível consertar esse país sem enxugar os custos irracionais das empresas estatais de infra-estrutura, especialmente as que prestam serviços onipresentes como as do setor elétrico. Tampouco há plano econômico que escape da busca da eficiência e de quebra da conserva em que se transformaram as corporações estatais. Infortunadamente idéias e pensamentos enviesados grassam em boa parte do setor elétrico brasileiro que só faz querer aumentos reais de tarifa, para saciar a fúria das necessidades de caixa, ignorando as possibilidades de novos modelos institucionais e outros instrumentos de competitividade indispensáveis ao cenário atual (...).

O setor elétrico brasileiro usou proporcionalmente seis vezes mais mão-de-obra que o Hidro Quebec no Canadá, onde também não há o valor dos fundos previdenciários aqui inventados, nos quais, através das tarifas, garantem-se aposentadorias e assistências nobiliárquicas.

As questões econômicas levaram muitos países a reverem seus modelos institucionais, baseados em monopólios estatais. No Brasil, além das questões econômicas, as questões relativas à gestão das estatais e o corporativismo reinante alimentaram o processo privatizante no setor de energia elétrica. Procurou-se, assim, atrair a participação do capital privado, introduzir a competição na geração de energia e oferecer liberdade de compra para os consumidores, fazendo valer as leis de mercado.

Rodrigues (1990), Leite (1997) e Borenstein e Camargo (1997), reforçam os argumentos para o processo de privatização quando colocam que o governo brasileiro, pressionado pela campanha interna e pelas discussões internacionais verificou a necessidade de redirecionar suas prioridades. Com o objetivo de equacionar o problema econômico-financeiro surgiu a questão de estabelecer controle sobre suas atividades ou eventualmente privatizá-las.

No governo Sarney, os movimentos sindicais mais combativos, relacionados com partidos políticos em oposição ao governo, tornaram as organizações do setor locais de embate, já que as administrações desse mesmo setor passaram a ter seus dirigentes indicados por partidos que sustentavam o governo. De acordo com Medeiros (1993), neste momento surgem também associações de grandes consumidores que obtiveram no passado tratamento tarifário diferenciado e que queriam manter os privilégios.

Neste ambiente de turbulência é que a reação à crise começa a se estabelecer, conforme Medeiros (1993), surgem planos e ações como: Plano de Recuperação do Setor de Energia Elétrica – PRS; Revisão Institucional do Setor - Revise -; extinção do imposto único sobre energia elétrica - luee - com a Constituição de 1988; extinção da alíquota reduzida de imposto de renda das empresas do setor. A constituição transferiu aos Estados e Municípios maiores parcelas de recursos, mas não deixou clara a responsabilidade sobre a expansão do setor.

A política de privatização intensificou-se no Brasil, conforme Amaral Filho (1996), a partir das políticas adotadas pelo governo Collor, que seguiram os moldes internacionais: o enxugamento da máquina estatal, demitindo-se funcionários públicos ou colocando-os em disponibilidade; desestatização de estatais e do serviço público em geral; a busca de integração aos mercados internacionais através de uma participação no *General Agreement Trading Tract – Gatt* - e efetivação do Mercosul, com a liberação do câmbio e das importações.

Pinheiro e Oliveira Filho (1991, p. 27), enfatizam a privatização no governo Collor:

Ao mesmo tempo em que se decidiu privatizar, lançou-se uma política industrial que procura dar maior produtividade aos produtos brasileiros, não só investindo mais em pesquisa e desenvolvimento como também privilegiando o financiamento público a setores de ponta, abriu-se a economia às importações, com a eliminação de barreiras não-tarifárias e com a redução de tarifas, e se procurou criar um ambiente interno mais propício à entrada de novos capitais. (...) a inclusão de grandes empresas estatais, estabelecidas como tal nas décadas de 50, 60 e 70, e não de antigas empresas privadas. Pela primeira vez se pensa em vender empresas que tradicionalmente pertenceram ao Estado.

Em 1990 o governo Collor tentou através da Secretaria Nacional de Energia, criar a Empresa Nacional de Suprimento de Energia Elétrica (Ense) que viria a ser responsável pelo Sistema Nacional de Transmissão (Sintrel). A proposta de mudança estrutural estava baseada no modelo Inglês em que a competição entre as empresas é estimulada e a rede de transmissão permite livre trânsito de energia. Estas propostas, no entanto, não vingaram no governo Collor, mas o modelo atual, que veio a ser proposto pela consultoria Coopers & Lybrand, é, filosoficamente o mesmo desenhado no governo Collor, portanto, o Brasil pagou⁴ sete milhões de dólares por uma idéia já desenvolvida no governo anterior.

Em fevereiro de 1995 foi aprovada a lei 8.987, Lei das Concessões, abrindo espaço para a participação efetiva da iniciativa privada na indústria de energia elétrica. Em abril do mesmo ano é anunciada a privatização de todas as empresas controladas pela Eletrobrás.

Já o governo Fernando Henrique Cardoso, influenciado pelas políticas neoliberais, busca, segundo Matos Filho e Oliveira (1996) e Leite (1997), o equilíbrio das contas públicas através da manutenção da âncora deste processo; a estabilidade dos preços; razão pela qual três estratégias para financiamento do déficit público foram implementadas: a redução das despesas, o aumento das receitas tributárias e a alienação das empresas estatais.

A privatização vem a ser a estratégia de maior intensidade nesses governos, uma vez que a redução da despesa e o aumento da receita encontraram algumas

barreiras no sistema legislativo. A alienação das estatais tomou uma velocidade muito grande, principalmente no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso.

Em 1995, dá-se início ao processo de privatização no setor elétrico brasileiro com a venda da Escelsa, a primeira estatal do setor a ser vendida, porém com alguma dificuldade de ordem política. De acordo com Rosa e Senra (1995, p. 66), *“os sindicatos da categoria, especialmente no Espírito Santo movimentaram-se com êxito contra a venda. Uma pesquisa de opinião em Vitória mostrou que a população não desejava a privatização da Escelsa. Apesar disso o governador Albuino, do PDT, iniciou a venda das ações em poder do estado, como queria a equipe econômica federal”*.

Desde então as empresas foram sendo vendidas uma a uma, conforme pode ser verificado na figura 1 a seguir.

TIPO/EMPRESA	DATAS DE PRIVATIZAÇÃO
GERADORAS	
Gerasul	15.09.98
Paranapanema	28.07.99
Tiête	27.10.99
DISTRIBUIDORAS	
Escelsa	11.07.95
Ligth	21.05.96
CERG	20.11.96
Coelba	31.07.97
AES SUL	21.10.97
RGE	21.10.97
CPFL	05.11.97
Enersul	19.11.97
Cemat	27.11.97
Coelce	02.04.98
ELMA	15.04.98
Elektro	16.07.98
EBE	17.09.98
Celpe	12.02.00

Figura 1 - Empresas privatizadas do setor elétrico.

Fonte: Bndes (2000, p. 7).

⁴ BIONDI, A. **O Brasil privatizado**. Um balanço do desmonte do Estado. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo. 1999. Biondi explora as questões relativas a gastos excessivos na privatização das estatais brasileiras.

2.1.4 Modelagem⁵ proposta pela Coopers & Lybrand

A modelagem proposta para o setor foi bastante abrangente. Contempla um rearranjo da estrutura comercial do setor; mudanças no aparato legal (contratos, entidades legais envolvidas, documentação etc.), alterações na regulamentação econômica, técnica da qualidade da prestação do serviço, mudanças institucionais, reorganização das atribuições e funções da Eletrobrás e do órgão regulador, redefinição do agente financeiro, levantamento e alocação dos riscos dos negócios envolvidos na indústria e definição das taxas de retorno.

A produção de energia elétrica, neste novo modelo, foi definida como sendo um mercado contestável, havendo possibilidade de acontecer competição nos segmentos de geração e comercialização. Devido às características peculiares do setor nacional, a concorrência não se dará da mesma forma como ocorreu em outros países onde essas reformas já estão em processo mais avançado, como na Inglaterra, Noruega, Argentina, Chile.

A criação do Mercado⁶ de Atacado de Energia - MAE -, foi a principal novidade do novo modelo. Nesse mercado são realizadas todas as transações de compra e venda de energia de cada sistema interligado entre produtores, empresas varejistas e grandes consumidores.

2.1.5 Privatização e mudança organizacional

O processo de privatização, como já colocado anteriormente, é aqui entendido como uma mudança organizacional, estratégica e radical, que ocasiona impactos por toda a organização, de maneira que, para entender as modificações antes e depois do fato acontecido, é necessário compreender como o tema é apresentado na literatura e as suas implicações às mudanças organizacionais.

⁵ Vide Dissertação de Mestrado de Gomes (1998). **A Reestruturação das Indústrias de Rede: Uma Avaliação do Setor Elétrico Brasileiro**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

⁶ O artigo de Santana e Oliveira (1999). **A Economia dos Custos de Transação e a Reforma na Indústria de Energia Elétrica do Brasil**, esclarece como o mercado de energia elétrica passa a funcionar com o novo modelo de setor elétrico brasileiro.

2.2 Mudança organizacional

A mudança organizacional é um assunto muito discutido nos últimos anos. Muitos artigos e livros, com os mais diversos enfoques, têm sido produzidos. Embora utilizem terminologias distintas, os autores costumam apontar dois níveis de mudança: o incremental e o revolucionário. Pelo primeiro se pretende representar mudanças localizadas, sem que se envolva a organização em sua totalidade. Em contraposição, a mudança revolucionária refere-se a mudanças amplas, que atingem a organização como um todo.

As organizações enfrentam atualmente desafios complexos, pois as mudanças acontecem rapidamente. Globalização, intensa competição internacional, novas técnicas de organização do trabalho, transformações na base tecnológica, dentre outros fatores, pressionam as organizações para que mudem.

Neste sentido, a turbulência do ambiente é, então, um dos motivos que fazem com que o tema mudança organizacional venha sendo objeto de estudos desde o final da década de 60 do século passado, e ainda desperte interesse.

Pettigrew (1992) observa que o ponto de partida para analisar a mudança estratégica é a noção de que a formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia, inevitavelmente supõe controlar o seu contexto e processo, isto é:

O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua. O contexto interno refere-se à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da empresa, através do qual as idéias de mudança devem fluir. O conteúdo refere-se às áreas específicas de mudança que estão sendo examinadas. Assim a empresa pode estar procurando mudar a tecnologia, a mão-de-obra, os produtos, o posicionamento geográfico ou realmente a cultura organizacional. O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente tendo em vista o futuro. Portanto o quê da mudança está contido no item conteúdo, muito do porquê da mudança deriva de uma análise do contexto interno e externo, e o como da mudança pode ser compreendido pela análise do processo. (Pettigrew, 1992, p. 147)

A figura 2 a seguir identifica a tríade proposta por Pettigrew (1992).

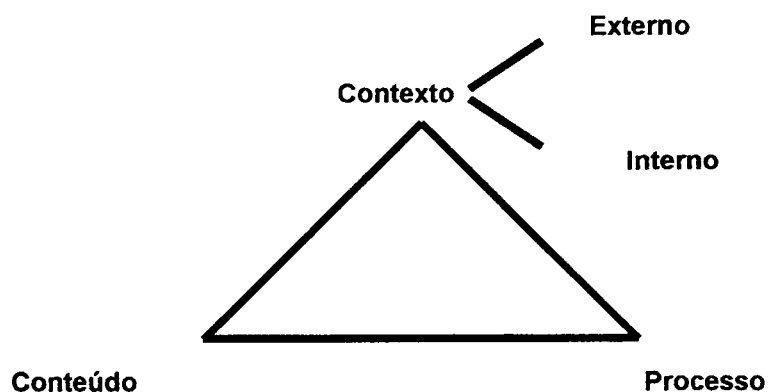


Figura 2 – contexto, conteúdo e processos para o estudo da mudança estratégica.
Fonte: Pettigrew, (1992. p. 146).

Mintzberg (2000) descreve a mudança a partir da escola da configuração onde a formação de estratégias é considerada como um processo de transformação.

Se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégias torna-se um processo de saltar de um estado para outro. Em outras palavras, a transformação é uma consequência inevitável da configuração. Há um tempo para coerência e um tempo para mudar (...). Embora o processo de geração de estratégia possa se dispor a mudar a direção na qual a organização está indo, as estratégias resultantes estabilizam esta direção (Mintzberg, 2000, p.222).

Miller e Friesen, citados por Mintzberg (2000, p. 230), descrevem as mudanças em organizações como um *quantum*.

Mudança quântica significa mudança de muitos elementos ao mesmo tempo, em comparação com a mudança 'gradativa' – um elemento por vez, por exemplo estratégia em primeiro lugar, a seguir estrutura, depois sistemas. Essa mudança pode ser rápida – revolucionária, (...) embora também possa ocorrer de forma gradual.

Para Hinings e Greenwood (1989), a idéia de transformação organizacional traz consigo a noção de evento, no qual a organização muda de um estado para o outro em curto período de tempo. Meyerson e Martin, citados por Hinings e Greenwood (1989), complementam dizendo que as transformações podem vir por causa de mudanças revolucionárias, bem como por mudanças diferenciadas,

localizadas, e de incremento ou, ainda, por mudanças difusas, invisíveis e continuadas.

As mudanças podem ser revolucionárias, quando há processo radical de destruição e redefinição de todas ou da maioria das práticas organizacionais, ou, então, podem estar localizadas em apenas algumas das práticas.

Hinings e Greenwood (1989), Kanter *et al.* (1992) e Stoner e Freeman (1995), apontam para a grandeza da mudança que pode variar dentro das organizações, indo desde mudanças em aspectos parciais e localizados até mudanças amplas e generalizadas, também chamadas estratégicas.

Em um ambiente de mudanças o fenômeno organizacional torna-se ainda mais complexo. Segundo Kanter *et al.* (1992), o estado de mudança é uma condição constante do atual ambiente das organizações. As mudanças ocorrem em função da necessidade de resposta à demandas ambientais.

Um tipo de mudança estratégica que vem ocorrendo nas organizações de todo o mundo são as relacionadas à privatização, fenômeno advindo da reorganização geopolítica mundial. Este fenômeno torna-se particularmente forte no Brasil a partir da década de 90, conforme já destacado anteriormente.

A privatização é um processo radical de transformação de uma empresa estatal em privada. É, portanto, uma mudança revolucionária na medida em que pode afetar toda a organização, atingindo dimensões como tamanho, missão, princípios de atuação, natureza do trabalho administrativo, valores dominantes, normas e mercados.

Uma vez iniciada, a privatização parece implicar mudanças nos valores e crenças compartilhados no interior da organização. Deste modo, em uma empresa privatizada podem estar sendo redefinidos conceitos sobre a gestão da força de trabalho e a atitude dos trabalhadores face à mudança relativa do que era público e passa a ser privado.

Por um lado, observamos a privatização como uma pressão ambiental que exige respostas e mudanças organizacionais e, por outro, não se pode deixar de observar que as pessoas são os principais atores do ambiente organizacional e quando as empresas se voltam para o ambiente em mudança recebem o impacto desta e todos os seus componentes são afetados.

Segundo Bartlett e Ghoshal (1992), o processo de mudança organizacional pode implicar mudanças em três níveis da organização: na estrutura e responsabilidades formais, nos relacionamentos e processos interpessoais e nas atitudes e mentalidade dos indivíduos.

Os mesmos autores sustentam que apenas a estrutura formal não consegue dar conta de toda a complexidade do ambiente. A estrutura define um conjunto estático de papéis, relacionamentos e responsabilidades em um ambiente dinâmico e de rápida evolução. É imprescindível desenvolver um conjunto de processos e fluxos de informações constituídos de sistemas administrativos, canais de comunicação e relacionamentos interpessoais.

Entretanto, constatou-se que estrutura e processos organizacionais ainda não são suficientes para a organização enfrentar o dinamismo ambiental. Um outro aspecto deve ser considerado: o comportamento organizacional. Bartlett e Ghoshal (1992, p. 283), o definem como *"um conjunto de valores e crenças comuns, implícitos ou explícitos, que podem ser desenvolvidos e gerenciados de forma tão eficaz quanto à estrutura e os processos organizacionais"*. A diferença das estratégias e estruturas e comportamento organizacional não podem ser modificados da noite para o dia. Por isso, as pessoas podem ser uma fonte de vantagem competitiva para a organização ou, também, um ponto fraco, se não estiverem alinhadas com as demandas ambientais, pois, neste caso, será um dos maiores focos de resistência à mudança e, muito provavelmente, uma fonte de ineficiência.

O conceito de comportamento organizacional mostra que a privatização não se esgota em fatores de natureza processual e estrutural, mas inclui valores e crenças organizacionais. Nesse ponto, há autores como Kobrin (1994), que vão mais longe e consideram que valores e crenças organizacionais não só suavizam ou

ajustam as relações entre estrutura e processo, mas também delimitam os pressupostos sob os quais os membros concebem a própria organização e seu ambiente, o que aperfeiçoa ou inibe sua vantagem competitiva.

Neste estudo procura-se avaliar qual a extensão do impacto da mudança na força de trabalho durante o processo de desestatização, delimitando-se, portanto, a influência da privatização sob a ótica das dimensões econômica, política, psicológica e sociológica, mas não esquecendo-se que a privatização gera uma mudança revolucionária, que causa impacto sobre toda a organização e em todos os seus aspectos.

2.2.1 Mudança organizacional e condições de trabalho

A mudança organizacional ocasiona transformações nos indivíduos, e estas mudanças podem estar localizadas não só no comportamento dos indivíduos, mas também nas condições que determinam a qualidade do ambiente de trabalho, influenciando assim na vida pessoal e no comportamento organizacional de cada pessoa e dos grupos que dependem da organização para a satisfação de suas necessidades. Portanto, os fatores investigados nesta pesquisa, são, os condicionantes, segundo o modelo adotado, que determinam a qualidade de vida no trabalho.

2.3 Os modelos de aferição de fatores que afetam as condições de trabalho

Algumas empresas, para satisfazer as necessidades de sua força de trabalho, procuram resolver as questões advindas das modificações provocadas nos fatores que determinam as condições de trabalho, baseando-se em modelos gerenciais que privilegiam as teorias comportamentais, no caso: qualidade total, planejamento estratégico etc., levando as pessoas ao movimento e não à motivação. Portanto, as ações dirigidas através da manipulação dos fatores no ambiente, pela instituição de recompensas ou punições induzem às pessoas a um determinado tipo de comportamento estruturado em função de recompensas recebidas fazendo com que, a satisfação seja momentânea. Ao se retirar a recompensa, o comportamento volta a ser o anterior e, segundo Bergamini (1990, p. 29):

Para que as pessoas sejam motivadas e o seu comportamento seja duradouro é necessário entender que a motivação nasce das necessidades intrínsecas e que encontra sua fonte de energia nas emoções, assim sendo, ela pode ser compreendida como algo interno a cada um. Apesar de seu caráter intrínseco, a motivação pode servir-se de fatores existentes no ambiente como meios de satisfazer uma necessidade interna, mas isso não significa que sua compreensão possa ser reduzida à busca desses fatores em si mesmo. E por isso ela não se confina aos limites de tais fatores.

Assim sendo, e ressaltando-se o caráter intrínseco da motivação das pessoas, foi preciso recorrer aos autores que tratam do se convencionou chamar qualidade de vida no trabalho – QVT –, para poder-se analisar as mudanças ocorridas nos fatores que determinam as condições de trabalho, já que esses autores conseguiram, de certa forma, reunir os fatores, que intervêm nas condições de trabalho.

Segundo Vieira (1996):

Apesar da origem do movimento de QVT remontar a 1950, com o surgimento da abordagem sociotécnica, somente na década de 60 tomaram impulso iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, na busca de melhores formas de organizar o trabalho a fim de minimizar os efeitos negativos do emprego na saúde e bem estar geral dos trabalhadores (...). O movimento pela QVT estendeu-se até 1974, quando a crise energética e a alta inflação atingiram países do ocidente, em particular os Estados Unidos, gerando uma queda significativa no interesse pelo tema e um deslocamento da atenção das empresas para uma forma de sobrevivência, passando os interesses dos funcionários para um segundo plano.

De acordo com Burrell e Morgan (1979); Bowditch e Buono (1992), desde 1979, presencia-se um ressurgir da QVT, principalmente nos EUA, causado pela constatação de que houve uma diminuição do compromisso dos empregados com seus trabalhos. Além disso, a preocupação com o aumento da competitividade internacional levou os americanos a investigar novos estilos gerenciais praticados em outros países, em particular pelos japoneses, e a relação entre programas de produtividade centrados no empregado e os esforços de QVT.

As condições de trabalho que determinam a QVT têm sido objeto de experiências e estudo acadêmico no mundo. Dentre as principais abordagens,

destacam-se as elaboradas por pesquisadores que se baseiam na satisfação e motivação dos trabalhadores através de melhorias nas condições de trabalho, nos sistemas de compensação, no enriquecimento dos cargos, nos aspectos sociais da vida do trabalhador, dentre outros, para melhorar o desempenho organizacional. Assim sendo, apresenta-se as abordagens sobre QVT, mais discutidas:

2.3.1 Walton (1973): as oito categorias conceituais

Walton (1973, p.11), procurou identificar quais os fatores e dimensões básicas que afetam significativamente a qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho. Considerou que algumas questões são centrais tanto para a pesquisa sobre a qualidade da experiência humana no trabalho quanto para ações em programas que buscam melhorar tal experiência. Tais questionamentos referem-se a: *“Como a qualidade de vida no trabalho deve ser conceituada e medida? Quais são os critérios apropriados e como se inter-relacionam? Como cada um é relacionado à produtividade? São esses critérios uniformemente salientados por todos os grupos de trabalhadores?”*

Partindo dessas questões, o autor propôs uma estrutura que consiste em oito principais categorias conceituais que têm a finalidade de analisar as características da qualidade de vida no trabalho.

Essas categorias conceituais foram definidas, segundo Walton (1973), em compensação justa e adequada, condições de segurança e saúde, oportunidade imediata de uso e desenvolvimento das capacidades humanas, oportunidades futuras para crescimento contínuo e segurança, integração social e constitucionalismo na organização do trabalho, o espaço total da vida e a relevância social da vida no trabalho. A compensação justa e adequada considera o equilíbrio das remunerações dentro da empresa e com o mercado externo de trabalho.

Condições de segurança e saúde envolvem uma jornada adequada, condições físicas de trabalho que minimizem os riscos de doenças e danos causados pelo ambiente. Deve-se buscar minimizar odores, barulhos e incômodos visuais.

Oportunidade imediata de uso e desenvolvimento das capacidades humanas engloba aspectos como autonomia, múltiplas habilidades, informação e perspectiva acerca do processo total de trabalho e dos resultados das ações empreendidas, conhecimento total das tarefas, trabalho que inclui tanto o planejamento quanto à implementação das atividades.

Oportunidades futuras para crescimento contínuo e segurança no trabalho envolvem as possibilidades que a empresa oferece ao indivíduo para desenvolvimento; a perspectiva de aplicação, em futuras atribuições, de novos conhecimentos e habilidades adquiridas; oportunidades de progresso profissional e de fazer carreira; segurança no emprego ou renda.

Por integração social na organização do trabalho entende-se a ausência de preconceitos dando-se igualdade de oportunidades independentemente de fatores como raça, sexo, crenças, nacionalidade ou estilos de vida e aparência física, ausência de estratificação na organização do trabalho em termos de símbolos de *status* ou excesso na estrutura hierárquica, mobilidade social, apoio dos grupos originais, senso de comunidade e relacionamento interpessoal.

O constitucionalismo na organização do trabalho refere-se à privacidade pessoal, liberdade de expressão, tratamento justo em todas as questões organizacionais.

A relação entre o trabalho e o espaço total da vida pode ser melhor expressa pelo conceito de equilíbrio. É o balanceamento no tempo e energia do trabalhador para que possa aplicá-los também no lazer e em atividades sociais e familiares.

A relevância social da vida no trabalho reflete a percepção que o trabalhador tem da organização como socialmente responsável por seus produtos, por desperdícios em vendas, técnicas de *marketing*, práticas de emprego, relações com o subdesenvolvimento de países, participação em campanhas políticas etc.

2.3.2 Hackman *et al.* (1975): as dimensões básicas da tarefa

O modelo de Hackman *et al.* (1975) sistematiza as dimensões básicas das tarefas que os autores consideram determinantes da qualidade de vida no trabalho. Eles observaram que a positividade pessoal e o resultado do trabalho são obtidos quando três estados psicológicos estão presentes numa determinada atividade: a significação representa o grau em que o trabalho é percebido como sendo valioso e significativo para o indivíduo. A responsabilidade refere-se ao grau com que o indivíduo se sente responsável pelos resultados do trabalho que executa. O conhecimento dos resultados refere-se ao grau com que o indivíduo conhece seu desempenho e a efetividade de seu trabalho.

Esses estados são criados por cinco dimensões básicas do trabalho definidas por Hackman *et al.* (1975). Como: a variedade de habilidade, que reflete o grau de atividades requeridas para a execução da tarefa e a necessidade de várias habilidades e talentos de um mesmo indivíduo; a identidade da tarefa, que refere-se à execução de um trabalho completo, isto é, o indivíduo o realiza do início ao fim e vê seus resultados; significação da tarefa, que refere-se ao grau de impacto que a tarefa tem sobre a vida ou trabalho de outra pessoa; autonomia, que representa o grau de liberdade que o indivíduo tem para planejar e executar seu trabalho; e *feedback* intrínseco e extrínseco, o primeiro refere-se ao retorno que o indivíduo tem de seu próprio trabalho, enquanto o segundo significa o grau de retorno que o trabalhador recebe de seus colegas de trabalho e superiores.

O modelo de Hackman *et al.*, segundo Vieira (1996), teve por finalidade a sistematização das dimensões ou características do cargo que consideraram determinantes da QVT, por serem capazes de oferecer recompensas intrínsecas aos indivíduos, satisfazendo-os e motivando-os para as tarefas, em diversos graus.

2.3.3 Lippitt (1978): fatores-chaves para a qualidade de vida no trabalho

Lippitt (1978), organizou os oito critérios propostos por Walton para aferição da qualidade de vida no trabalho, estabelecendo um esquema conceitual global onde são apresentados quatro fatores-chave, como se segue:

- a) trabalho em si: *feedback* de performance. Objetivos claros de trabalho. Menos controles. Mais responsabilidades. Envolvimento do indivíduo no processo de tomada de decisão.
- b) indivíduo: crescimento em termos de auto-identidade. Possibilidade de aprendizagem. Clima propício à amizade. Coerência entre objetivos de vida e de trabalho.
- c) a produção do trabalho: melhoria e aumento de responsabilidades. Colaboração inter-grupos. Trabalho completo em unidades. Recompensas para melhoria da qualidade e inovação. Obtenção de objetivos mensuráveis.
- d) funções e estrutura da organização: concepção de sistema aberto. Clima propício à criatividade. Comunicação adequada. Respeito ao indivíduo. Avanço e desenvolvimento organizacional.

De acordo com Lippitt (1978), esse modelo está voltado para o atendimento das necessidades tanto dos indivíduos quanto das organizações. Todavia, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos satisfatoriamente, é necessário diversificar as atividades em função das características do indivíduo, gerar oportunidades para o aprendizado e desenvolvimento das pessoas envolvidas, estabelecer poder para a tomada de decisões, valorizar o reconhecimento e possibilitar meios para que cada indivíduo possa relatar o que produziu.

Para Lippitt (1978), a maturidade da organização é um fator de extrema importância para se atingir o máximo das potencialidades das intervenções de QVT, e para se chegar a tal estado de maturidade são requeridas mudanças que devem levar em conta alguns aspectos a fim de que se processem eficazmente: um novo conceito de pessoa, tendo como referência o conhecimento de suas necessidades reais; um novo conceito de poder, que tem como base a colaboração e o entendimento; novos valores organizacionais, tendo como referência os ideais humanísticos e democráticos.

Dessa forma, para Lippitt (1978), a qualidade de vida no trabalho e a renovação das organizações não são técnicas ou esquemas e, sim, processos e filosofias.

2.3.4 Westley (1979) e as quatro dimensões da qualidade de vida no trabalho

Para Westley (1979), a melhoria das condições de vida no trabalho deve ser buscada através da solução dos quatro problemas que fazem face às pessoas, os quais possuem natureza política, econômica, psicológica e sociológica. Problemas políticos têm como consequência a insegurança; os econômicos produzem a injustiça; os psicológicos geram alienação e os problemas sociológicos, a anomia. Esses fatores estão na raiz da qualidade de vida no trabalho sendo que *“(...) os mais modernos esforços no sentido de melhorar ou humanizar o trabalho estão diretamente ligados à solução de um ou mais desses quatro problemas com os quais o trabalhador se confronta (...).”* (Westley, 1979, p. 113).

O citado autor considera que os maiores e mais antigos problemas confrontados pelos trabalhadores são a obtenção de segurança e equidade. A insegurança e a injustiça surgiram com a concentração do poder e da riqueza nas mãos dos proprietários e diretores das organizações, resultando na coerção e na exploração dos trabalhadores, dando origem aos movimentos socialistas que surgem em resposta a essa concentração de poder e coerção. Uma vez que os objetivos dos trabalhadores eram a segurança no emprego e a equidade no pagamento, tais movimentos objetivaram dar-lhes um aumento de poder sobre a organização do trabalho e possibilitar-lhes um trabalho organizado e dirigido para uma melhor distribuição dos lucros das organizações. Ao final da Segunda Guerra Mundial, os problemas de segurança e justiça não mais pareciam agudos, pois na maioria dos países industrializados havia considerável proteção da lei e poderosas associações trabalhistas que tinham a finalidade de defender os diversos setores da sociedade.

O aumento no tamanho e na complexidade das empresas, num momento em que lutavam com uma demanda crescente e um ambiente em turbulência, fez com que fosse aguçada a racionalização na organização do trabalho, tendo-se como

resultado segundo Westley, (1979, p. 117), “(...) o enfraquecimento do conhecimento sobre as relações de causa e efeito e, assim, a perda de significado do trabalho (...)”, que gerou a alienação, isto é, o desinteresse entre o trabalho e o próprio ser.

Foram feitos esforços no sentido de reduzir a imprevisibilidade nas organizações incrementando-se o controle sobre os trabalhadores através da mecanização, programação e supervisão. O aumento da rigidez organizacional e da racionalização produziu a anomia, ou seja, a falta de envolvimento moral com o trabalho.

A alienação e a anomia têm como indicadores o desinteresse pelo trabalho, a sua perda de significado e o absenteísmo. Westley (1979) propõe como forma de resolver ou minimizar esses problemas, o enriquecimento do trabalho em nível individual e o uso de métodos sociotécnicos⁷ para a reestruturação de grupos de trabalho.

Westley (1979) divide em seu modelo quatro tipos de problemas que fazem face às pessoas no trabalho: os políticos, econômicos, psicológicos e sociológicos. O autor afirma que em determinados momentos da história alguns desses problemas mostraram-se mais evidentes, considerando que, em certos períodos, alguns deles deixaram de ser relevantes por terem recebido maior atenção nos diferentes países. Contudo, mesmo nos países de capitalismo avançado onde os trabalhadores adquiriram uma série de direitos e benefícios como altos salários, educação, saúde e participação na gestão das empresas, vê-se hoje que muitas dessas conquistas não foram suficientes para atender a toda a massa de trabalhadores e, também, que os problemas não se encontram superados estando, muito ao contrário, agravando-se a cada dia.

⁷ “Qualquer tipo de análise que se propuser a estudar tanto os aspectos sociais quanto os aspectos técnicos de uma organização pode ser denominado sociotécnico”. (Wood Jr., 2000, p. 242.). “No sistema técnico compreende-se os objetivos, recursos, Processos, regulamentos e tecnologia. No sistema social compreende-se a cultura organizacional, o clima organizacional e os grupos informais.” (Maximiano, 2000, p. 109.).

2.3.5 Thériault (1980): Qualidade de vida no trabalho e gestão da remuneração

Thériault (1980), afirma, que as intervenções feitas com a finalidade de melhorar a qualidade de vida no trabalho raramente levam em consideração o sistema de remuneração. Buscam tornar os indivíduos mais responsáveis e autônomos, porém, parecem esquecer-se de que a remuneração constitui uma das maiores preocupações dos trabalhadores.

O modelo de acordo com Thériault (1980), tem os seguintes fatores: segurança, equidade, individualidade e democracia industrial. Assim, uma gestão da remuneração pode favorecer a qualidade de vida no trabalho na medida em que tenha como características: fornecer aos indivíduos um certo grau de segurança; ser equânime; considerar as diferenças individuais; favorecer a democracia industrial, que tem a participação como um de seus componentes básicos.

Tradicionalmente, a remuneração engloba o salário e os benefícios, sendo percebida como a manifestação concreta de uma troca entre duas partes: os indivíduos e as organizações. Para Thériault (1980), a remuneração é um tipo de transação que engloba vários aspectos: econômico, psicológico, sociológico, político e ético. Ressalta-se que, quando do estabelecimento de programas relativos à qualidade de vida no trabalho, é preciso reconhecer a importância e a inter-relação de todos esses aspectos, de forma que do ponto de vista da transação econômica, a remuneração representa o preço que a organização paga pela utilização de um fator de produção, sendo os indivíduos percebidos como tal, ao lado da tecnologia, matérias-primas e instalações. Esse tipo de transação limita a retribuição pelo trabalho exclusivamente ao valor monetário, sendo os indivíduos relegados a um segundo plano.

Na transação psicológica: o emprego representa um contrato psicológico entre o indivíduo e a organização, e a remuneração representa a contrapartida para o empregado desse contrato psicológico. Tendo em vista esse contrato, o indivíduo exibe certos tipos de comportamentos e manifesta determinadas atitudes em troca do salário, benefícios e de outros motivos particulares. Dessa forma, o foco da

transação psicológica está voltado para o indivíduo e seu relacionamento com a organização.

Na transação sociológica, o foco está orientado para a interação entre os indivíduos e a organização, dentro de um determinado ambiente cultural. A remuneração pode ser percebida como uma transação desse tipo em função do fato de a organização constituir um agrupamento de indivíduos e o emprego representar uma relação importante para o indivíduo e a organização, havendo uma troca de expectativas entre ambos.

Na transação Política, o nível e a forma da remuneração representam o resultado de forças dos diversos atores sociais envolvidos, a organização, os sindicatos, os grupos e os indivíduos. Quanto maior o poder exercido por esses atores, maiores serão as chances de modificar, em seu próprio favor, o conteúdo da transação e na transação ética, todas as questões ligadas à remuneração podem ser vistas como uma transação, dependentes da moral e justiça. A remuneração, analisada e percebida sob esse prisma, deve considerar os princípios de satisfação das necessidades individuais, igualdade, legalidade ou distributivismo.

2.3.6 Werther e Davis (1983): projeto de cargos

Werther e Davis (1983) consideraram que a qualidade de vida no trabalho é afetada por muitos fatores tais como supervisão, condições de trabalho, remuneração e projeto de cargos, porém, a natureza do cargo é o fator mais importante, sendo que os cargos devem ser interessantes, desafiadores e compensadores.

Fatores organizacionais como: objetivos, propósitos, cargos etc.; ambientais, culturais, sociais, econômicos, tecnológicos etc., e comportamentais: motivação, satisfação etc., influenciam o projeto de cargos e, conseqüentemente, a qualidade de vida no trabalho. O que é resumido pelos autores: "*os cargos são o elo entre as pessoas e a organização.*" (Werther e Davis, 1983, p. 73).

Os elementos organizacionais do projeto de cargo dizem respeito à eficácia, sendo que cargos projetados com eficiência permitem que o trabalhador, motivado e

capaz, obtenha um máximo de produtividade. Esses elementos podem ser resumidos em três abordagens: mecanística, fluxo de trabalho e práticas de trabalho. A abordagem mecanística tem como resultado a especialização e segundo Werther e Davis, (1983, p. 76), “(...) *realça a eficiência em esforço, tempo, custos de mão-de-obra, treinamento e tempo de aprendizagem do empregado*” O fluxo de trabalho sugere seqüência e equilíbrio entre cargos, e as práticas referem-se às maneiras firmadas de desempenho do trabalho.

A influência dos elementos ambientais deve ser ponderada ao se projetarem cargos tendo-se em conta a habilidade e disponibilidade de empregados potenciais, cujo grau de experiência e instrução influenciará na maior ou menor complexidade dos cargos. Expectativas sociais também devem ser consideradas uma vez que, quanto mais alto o nível de instrução dos trabalhadores, maior é a tendência para altas expectativas em relação à qualidade de vida no trabalho.

Não se deve projetar cargos levando-se em conta apenas os elementos que favorecem a eficiência, mas o ambiente de trabalho deve considerar os elementos comportamentais que vão ajudar na satisfação das necessidades individuais. As de nível mais alto são as de maior relevância tais como autonomia, variedade de habilidades, identidade de tarefa, e retroinformação.

Werther e Davis (1983), propõem que, com a finalidade de aumentar o grau de melhoria das condições de vida no trabalho, pode-se usar de uma variedade de métodos para a reformulação dos cargos como *job rotation*, *job enlargement* e *job enrichment*.

As propostas de Werther e Davis podem ser analisadas, em relação aos tempos atuais, à luz das reflexões de Guimarães (1995, p.135), para quem “*o trabalho e cargos projetados nos moldes taylorista-fordista é trabalho idiota ou estúpido*”.

Segundo Guimarães (1995), a organização baseada no toyotismo tende a produzir tarefas polivalentes, inteligentes e responsáveis. As tarefas mais “(...) *estúpidas, como limpeza e conservação de máquinas, foram transferidas para o*

operador qualificado (...)”, perdendo seu caráter monótono uma vez que são incorporadas numa atividade inteligente. Contudo, o que se vê na realidade é ainda, segundo Nunes (1999), um número muito grande de postos de trabalho semiqualeificados ou totalmente desqualificados. Assim, ao que parece, não há evidências que corroborem a expectativa de que tarefas estúpidas, repetitivas e monótonas serão transferidas para autômatos ou para fábricas na periferia do mercado de trabalho.

2.3.7 Nadler e Lawler (1983): fatores de sucesso

Nadler e Lawler (1983) identificaram os fatores necessários ao sucesso de projetos voltados para a qualidade de vida no trabalho. Tais fatores são: a percepção de necessidades; o foco do problema destacado na organização; a estrutura para a identificação e a solução do problema, modelo de projeto de treinamento e participantes; as compensações projetadas, tanto para os processos quanto para os resultados; os sistemas múltiplos afetados e envolvimento amplo da organização.

Na visão de Nadler e Lawler (1983) é preciso, ainda, atender a três necessidades básicas para que o programa tenha sucesso: o desenvolvimento do projeto em níveis diferentes, coerente com o contexto no qual será aplicado. Mudanças nos sistemas de gerenciamento e disposições organizacionais. Alterações no comportamento do gerenciamento superior. A alta gerência deve estar, além de comprometida, participando ativamente do projeto, a fim de disseminá-lo na organização.

2.3.8 Huse e Cummings (1985): a questão da produtividade

Os programas de qualidade de vida no trabalho segundo Huse e Cummings, (1985), têm dois objetivos básicos: a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores e a eficácia organizacional. O alcance desses objetivos depende do envolvimento dos trabalhadores em importantes problemas de trabalho e decisões.

Os fatores que deve compor um modelo de qualidade de vida no trabalho para Huse e Cummings (1985) são: a participação na solução de problemas, projeto

de cargos, sistemas inovadores de recompensas e melhorias no ambiente de trabalho. A participação nas soluções de problemas refere-se ao incremento do envolvimento do trabalhador nas decisões organizacionais, em vários níveis. Pode ser operacionalizada através, por exemplo, de círculos de controle de qualidade e grupos de trabalho cooperativos.

Os sistemas inovadores de recompensas referem-se à criação de sistemas que promovam a participação e um clima de alta *performance*. Estão relacionados aos planos de salários em que todos os trabalhadores são pagos com base em um mesmo plano e nos quais as diferenças entre os vários níveis hierárquicos são minimizadas no que concerne a símbolos que denotam *status* como, estacionamento, escritórios, áreas de alimentação, que passam a ser comuns a todos.

As melhorias no ambiente de trabalho envolvem mudanças nas condições físicas ou tangíveis do mesmo. Podem incluir horários flexíveis, modificação na localização dos equipamentos e máquinas a fim de facilitar o agir de grupos, dentre outros.

Huse e Cummings (1985, p. 204), afirmam que: *"(...) intervenções de qualidade de vida no trabalho têm impacto direto sobre a produtividade através da melhoria na comunicação e coordenação, na motivação do trabalhador e no uso de capacidades individuais, e podem influenciar indiretamente através de efeitos secundários como o incremento do bem-estar e da satisfação dos trabalhadores"*.

O modelo de QVT elaborado por Huse e Cummings (1985), segundo Nunes (1999), demonstra estar em sintonia com os novos paradigmas que invadiram o ocidente após a década de 80, baseados no sistema de produção japonês. Deve-se ressaltar que, a despeito das críticas feitas a esse sistema, muitos de seus princípios perduram nos dias atuais.

Partindo dessas questões, o autor propôs uma estrutura que consiste em oito principais categorias conceituais que têm a finalidade de analisar as características da qualidade de vida no trabalho.

2.3.9. Pesquisas realizadas no Brasil

O assunto em questão é tema de diversas pesquisas no Brasil. Merecem destaque, no entanto, os estudos mais recentes como os realizados por autores abaixo elencados.

Em primeiro lugar destacamos Moraes *et al.* (1991) que realizaram um estudo de caso em uma empresa nacional privada que atua no ramo de tecnologia de sistemas de iluminação. Sobre estes autores merece destaque a pesquisa realizada, em doze empresas mineiras a fim de diagnosticar a QVT e o *stress* no trabalho. Já, Moreno (1991) investigou a qualidade de vida no trabalho de profissionais bibliotecários atuantes em bibliotecas das universidades estaduais do Paraná.

Seixas (1993) estudou o clima de trabalho em uma instituição bancária federal relacionando determinadas variáveis pessoais e ambientais presentes na organização. Palácios (1993) por sua vez, realizou uma pesquisa junto ao Instituto Central de Ciências da Universidade de Brasília tendo como objetivo avaliar o clima social de trabalho dos empregados administrativos da instituição. Enquanto que Ouelhas e Morgado (1993), realizaram um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho no setor de construção civil. Ao mesmo tempo em que Ruschel (1993) pesquisava a QVT em uma empresa do ramo imobiliário, utilizando como ponto de partida o modelo de Westley (1979).

A pesquisa de Tannhauser (1994) voltou-se para as contribuições mais significativas dos psicólogos organizacionais à gestão dos recursos humanos nas organizações, procurando ainda entender qual o seu papel na melhoria da qualidade de vida no trabalho dos empregados das empresas em que atuam.

Ramos (1995) investigou sobre a qualidade de vida no trabalho dos profissionais médicos e enfermeiros atuantes em hospital público localizado em Belo Horizonte. Já Moraes *et al.* (1995) realizaram um estudo de caso comparativo em três empresas cujo principal objetivo era agregar conhecimento às inter-relações possíveis entre a qualidade de vida no trabalho, o *stress* ocupacional e o comprometimento organizacional.

Vieira (1996) procurou analisar a qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total através de um estudo de caso em uma grande empresa nacional fabricante de motores elétricos, localizada no Estado de Santa Catarina. Enquanto que Almeida (1996), em sua pesquisa, investigava os principais aspectos da relação entre o trabalhador e a organização, que favorecem ou prejudicam o nível de qualidade dos serviços realizados pelo profissional de informática, à luz da teoria de qualidade de vida no trabalho, da filosofia de qualidade em serviços e da norma internacional ISO 9000. Nesta mesma época Fernandes (1996), publicou: “Qualidade de vida no trabalho – como medir para melhorar”. A obra propõe uma reflexão sobre a influência determinante dos recursos humanos na produtividade considerando-se diretrizes oriundas dos cientistas sociais como Mayo (1959), Maslow (1954), Herzberg (1968), McGregor (1980) etc., no que se refere à relação entre os níveis de satisfação das necessidades humanas e a produtividade empresarial e apoiando-se também nos conceitos de autores como Walton (1973), Westley (1979), Werther e Davis (1983) etc.), enfocando ainda a correlação entre a mobilização, a participação e o comprometimento do pessoal com a qualidade de vida no trabalho.

Sant’Anna (1997) buscou identificar em uma grande empresa mineira do setor de serviços, localizada em Belo Horizonte, os fatores de pressão e insatisfação presentes em áreas de atendimento ao público.

Honório (1998) realizou um estudo de caso visando aprofundar o conhecimento a respeito da QVT dos empregados de uma empresa pública do setor de telecomunicações que se encontrava envolvida em processos de cisão, de privatização e de entrada da concorrência.

Paiva (1999) elaborou um estudo descritivo e comparativo que teve como objetivo identificar diferenças entre professores de instituições públicas e privadas de ensino superior relacionadas às variáveis de qualidade de vida no trabalho, *stress* e de situação de trabalho e Nunes (1999) pesquisou sobre as consequências da privatização nos empregados em uma empresa do setor siderúrgico mineiro.

A contribuição desta pesquisa ao cotejá-la com estudos realizados no Brasil, avança na medida em que verifica os fatores que determinam as condições de trabalho no setor elétrico, a partir da ótica de gerentes e sindicalistas e ao considerar a privatização como uma mudança revolucionária. Além do que, o modelo alternativo aplicado é o resultado da análise dos diversos modelos clássicos da QVT, bem como uma evolução dos modelos utilizados por Ruschel (1993) e Nunes (1999), uma vez que mantêm, diferentemente das autoras citadas, os componentes tipos de problemas e soluções, originários do modelo do Westley (1979).

Em seguida é apresentado o capítulo procedimentos metodológicos, onde são descritos os caminhos percorridos durante a elaboração da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa analisa os fatores que determinam as condições de trabalho, verificando o condicionamento imposto pelas empresas, para que as pessoas sejam colocadas em movimento em busca dos objetivos organizacionais. Neste sentido, no geral foi adotado aqui um posicionamento crítico para melhor entender o processo por qual passaram as pessoas durante a privatização.

Idenburg (1993) comenta que uma grande gama de pesquisas acadêmicas estão baseadas na formação de teorias e testam estas teorias sem as relacionar a assuntos de negócios práticos. Pesquisa que só desenvolve ou testa conceitos teóricos tem pequena chance de sucesso. É tarefa do pesquisador em organizações, portanto, chegar a uma síntese ou tradução de teoria que possa ser aplicada a situações práticas ou, reciprocamente, traduzir assuntos práticos em modelos teóricos.

A pesquisa se desenvolve ao fazer a conversação entre as metodologias quantitativa e qualitativa. O estudo é de multicasos, e as empresas investigadas são: a Gerasul e a Escelsa.

3.1 Natureza da pesquisa.

Trata-se de um estudo com corte transversal porque examina a percepção dos fatores que intervêm nas condições de trabalho de funcionários e gerentes da Gerasul e escelsa em dois momentos, o anterior e o posterior a privatização.

É uma pesquisa quantitativa e qualitativa, uma vez que o problema em questão favorece este tipo de abordagem, possibilitando a conversação entre os dois métodos. Como bem enfatiza Morgan (1996), quando afirma, em uma de suas metáforas que as organizações são sistemas políticos, de forma que não podemos nos prender apenas aos padrões e resultados de testes estatísticos para compreender-se as organizações, as informações coletadas devem passar por tratamentos qualitativos e quantitativos. Portanto, esta pesquisa é quantitativa porque permitiu ao pesquisador analisar as percepções dos entrevistados através de uma métrica, no caso, a escala Likert, utilizada em forma de um questionário (anexo

4), e os dados foram tratados através do *software Statistica*, com aplicação do teste de hipótese *t* de *Student* e a utilização de figuras e tabelas.

A pesquisa é também qualitativa porque, por meio do uso de entrevistas semi-estruturadas e análises dos conteúdos, permitiu o aprofundamento do conhecimento dos fatores significativos evidenciados na análise quantitativa, como bem ensina Fernandes citada por Thiollent (1997), a pesquisa sobre fatores determinantes das condições de qualidade de vida no trabalho, recorre essencialmente a técnicas quantitativas, pois trata-se de medir variáveis econômicas, políticas, psicológicas e sociológicas para construir indicadores de melhoria. No entanto, também são utilizadas técnicas qualitativas, no caso entrevistas semi-estruturadas.

A investigação foi feita a partir de estudo de multicasos, entendido como uma categoria de pesquisa que deriva do estudo de caso, que segundo Triviños (1995 p. 111), seu grande valor é, justamente, em *“fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”* e complementado por Gil (1996) quando afirma que o estudo de caso tem como objeto de investigação uma unidade, a empresa, que se analisa em profundidade.

Os casos, neste estudo, são representados pelas empresas Gerasul e Escelsa, que foram privatizadas, a primeira em 1995 e a segunda em 1998, sendo a última surgida da cisão da Eletrosul. O estudo dessas empresas teve como fim a análise das configurações das condições de trabalho que determinam a qualidade de vida dos trabalhadores antes e após o processo de privatização, segundo a percepção de sindicalistas e gerentes.

A escolha dessas empresas como objeto de estudo justifica-se pelo fato de não existirem estudos relacionados aos impactos causados nas pessoas em empresas do setor elétrico no Brasil e também por ter sido a Escelsa a primeira empresa a ter sido privatizada no setor e, no caso da Gerasul, por ter sido também a primeira empresa de geração de energia privatizada.

A escolha justifica-se também pela oportunidade de se analisar as empresas em dois momentos, antes e depois da privatização, já que as possíveis mudanças ocorridas com esse processo ainda se encontram recentes na lembrança dos sujeitos da pesquisa, e pelo fato de que todos são trabalhadores do setor a mais de dez anos tendo participado ativamente no processo de privatização.

Outro motivo encontra-se no fato de que o estudo de caso (multicasos), conforme Franco (1986, p. 37), citado por Vieira (1996), *"funciona também como ponto de partida para uma análise que busque o estabelecimento de relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo"*, ou seja, contribui-se para o entendimento das relações existentes entre a privatização e as condições que determinam a qualidade de vida no trabalho.

3.2 O modelo de pesquisa

Inerente ao problema de pesquisa está o pressuposto básico de que a privatização entendida como ocasionadora de mudança organizacional e as políticas que determinam as condições de trabalho estão interligadas.

Na prática a privatização gerou mudanças por toda a organização. Uma vez ocorrida nas empresas Gerasul e Escelsa provocaram conseqüências na vida dos trabalhadores, devido a alterações nos fatores que determinam as condições de trabalho e, conseqüentemente, na qualidade de vida no trabalho - QVT, especificamente pelas alterações provocadas nos fatores componentes das dimensões econômicas, políticas, psicológicas e sociológicas, descritas no modelo de Westley (1979).

Dos diversos modelos para a aferição do grau de QVT, o modelo de Westley⁸ (1979), descrito na figura 3, que apresenta as raízes da qualidade de vida no trabalho, foi o escolhido como direcionador dessa investigação por ser considerado como aquele que possibilita maior abertura para se trabalhar diferentes fatores.

⁸ A origem do modelo de Westley (1979), está descrita nos segundo capítulo, **ANÁLISE DO REFERENCIAL TEÓRICO**, no item 2.3.4.

O modelo permite que os fatores que compõem as dimensões econômica, política, sociológica e psicológica sejam estabelecidas pelo próprio pesquisador de acordo com os casos específicos a estudar, o que não ocorre com a aplicação de outros modelos.

Tipos de reivindicações feitas no trabalho	Problema no trabalho	Ação para solucionar os problemas	Indicadores	Soluções propostas
Econômicas (1850-1950)	Injustiça	Associação de trabalhadores	Insatisfação Greves Sabotagens	Cooperativas Divisão de lucros Acordos de produtividade
Políticas (1850-1950)	Insegurança	Posições políticas	Insatisfação Greves Sabotagens	Trabalho auto supervisionado Participação nas decisões Conselhos de trabalhadores
II Guerra mundial				
Psicológicas (1950 - ...)	Alienação	Agentes de mudança	Desinteresse Absentéismo <i>Turnover</i>	Enriquecimento do cargo
Sociológicas (1950 - ...)	Anomia	Grupos auto-desenvolvidos	Ausência de significação Absentéismo <i>Turnover</i>	Grupos de trabalho desenhados de forma sociotécnica

Figura 3 - Raízes da qualidade de vida no trabalho

Fonte: (Westley, 1979, p.122).

Para formular o modelo alternativo que possibilitou a elaboração desta investigação agregou-se ao modelo de Westley (1979) os fatores definidos nos estudos de Walton (1973), Hackman *et al.* (1975), Lippitt (1978), Thériault (1980), Werther e Davis (1983), Nadler e Lawler (1983), Huse e Cummings (1985), Ruschel (1993), Fernandes (1996) e Nunes (1999). Portanto, para as dimensões econômica, política, psicológica e sociológica previstas no modelo de Westley (1979), foi estabelecido um conjunto de fatores e retirados do modelo os itens, ações para solucionar problemas e os indicadores. Assim sendo, adaptou-se um modelo alternativo que foi utilizado para a realização da pesquisa. Este modelo adaptado é o apresentado na figura 4.

Dimensão	Fator	Tipo de problema	Solução Proposta
Econômica	Salário Remuneração justa Assistência médica Auxílio alimentação Seguro de vida Previdência privada Condições físicas do ambiente de trabalho Condições de máquinas e equipamentos Ritmo de trabalho Carga horária	Injustiça	Cooperativas Divisão de lucros Acordos de produtividade
Política	Segurança no emprego Atuação da representação Informação sobre desempenho (e) Liberdade de expressão Valorização do cargo Relacionamento com a chefia	Insegurança	Trabalho auto supervisionado Participação nas decisões Conselhos de trabalhadores
Psicológica	Informação sobre desempenho (i) Realização pessoal Desenvolvimento pessoal Desenvolvimento profissional Criatividade Variedade de tarefas Identidade com a tarefa	Alienação	Enriquecimento do cargo
Sociológica	Participação Autonomia Relacionamento interpessoal Responsabilidade Valor pessoal reconhecido.	Anomia	Grupos de trabalho desenhados de forma sociotécnicas

Figura 4 – Dimensões, fatores de condições de trabalho, problemas e soluções.

Fonte: adaptado a partir dos estudos de Westley (1979), Walton (1973), Hackman *et al.* (1975), Lippitt (1978), Thériault (1980), Werther e Davis (1983), Nadler e Lawler (1983), Huse e Cummings (1985), Ruschel (1993), Fernandes (1996) e Nunes (1999).

A utilização do modelo alternativo foi possível a partir da aplicação do questionário (anexo 4) construído com base na escala *Likert* e serviu como um referencial para avaliar os reflexos da privatização no setor elétrico, especificamente no ambiente de trabalho a partir das percepções de sindicalistas e gerentes, durante o processo de mudança organizacional revolucionária que aconteceu nas empresas Gerasul e Escelsa.

3.3 Delimitação da pesquisa

Delimitou-se nesta pesquisa as perguntas e hipóteses, a amostra, a forma de coleta, tratamento e análise dos dados, bem como os fatores determinantes das condições de trabalho, de forma que na fase qualitativa pudessem ser melhor compreendidos os significados das percepções de sindicalistas e gerentes a partir do confronto de duas formas de se perceber o mesmo fenômeno.

3.3.1 Perguntas e hipóteses de pesquisa

Considerando a privatização como sendo uma estratégia que impulsiona a mudança e que a mudança provoca alterações nos fatores relativos às condições de trabalho e que estas condições determinam a qualidade de vida do trabalhador, este estudo, a partir das dimensões econômicas, políticas, psicológicas e sociológicas descritas no modelo adaptado, procurou-se, através das percepções de sindicalistas e gerentes, o seguinte:

a) Quais os fatores intervenientes, que sofreram modificações, em função exclusiva do processo de privatização?

Esta questão foi respondida testando-se as seguintes hipóteses:

(H₀): As mudanças percebidas nos fatores não ocorreram devido exclusivamente ao processo de privatização.

(H₁): As mudanças percebidas nos fatores ocorreram devido exclusivamente ao processo de privatização.

b) Quais fatores intervenientes foram considerados mais importantes e significativos após o processo de privatização?

Esta questão foi respondida por meio do teste das seguintes hipóteses:

(H₀): Sindicalistas e gerentes não perceberam com a mesma importância as mudanças ocorridas nos fatores que determinam as condições de trabalho após o processo de privatização.

(H₁): Sindicalistas e gerentes perceberam com a mesma importância as mudanças ocorridas nos fatores que determinam as condições de trabalho após o processo de privatização

- c) Existem problemas do tipo: injustiça, insegurança, alienação e anomia na Gerasul e Escelsa após as mudanças organizacionais provocadas pela privatização das empresas?
- d) Quais as soluções para cada tipo de problema a partir do modelo adaptado utilizado?

3.3.2 Amostra

A amostra foi definida como não-probabilística por conveniência. Segundo Samara e Barros (1994, p. 40) uma boa amostra *“são as pessoas que estão ao alcance do pesquisador e dispostas a responder a um questionário.”*

Em Santa Catarina, onde fica a Gerasul, foram entrevistados representantes do Sinergia - SC, Sindicato dos Administradores, Economistas e Secretárias.

O questionário foi respondido por quatorze gerentes na Escelsa e seis sindicalistas do Sinergia no Estado do Espírito Santo, por quinze gerentes na Gerasul, quatro sindicalistas do Sinergia - SC, um do Sindicato dos Administradores - SC, um do Sindicato das Secretárias - SC e um do Sindicato dos Economistas - SC. Posteriormente foram entrevistados três gerentes na Escelsa e quatro na Gerasul⁹, cinco sindicalistas do Sinergia no Estado de Santa Catarina e dois sindicalistas do Sinergia no Estado do Espírito Santo, conforme resumido na figura 5.

⁹ Dos quatro gerentes entrevistados na Gerasul, um já estava aposentado.

Categorias	Escelsa		Gerasul	
	Questionário	Entrevista	Questionário	Entrevista
Sindicalistas	6	2	7	5
Gerentes ¹⁰	14	3	15	4

Figura 5 - Distribuição da amostra

3.3.3 Coleta, tratamento e análise dos dados

A coleta de dados iniciou-se com a aplicação do questionário (anexo 4). Posteriormente utilizou-se a técnica de entrevista semi-estruturada. As análises dos dados foram realizadas inicialmente com o uso do *software statistica* e com o auxílio da técnica de análise de conteúdo.

3.3.3.1 Fontes secundárias

Foram utilizadas fontes secundárias de coleta de dados, tais como artigos em jornais e revistas, diversas dissertações, teses e estudos sobre o setor e as empresas, relatórios anuais das empresas e as páginas eletrônicas da Gerasul e Escelsa.

3.3.3.2 Fontes primárias

a) questionário

O questionário (anexo 4) foi utilizado como instrumento básico de coleta de dados. A opção por esse tipo de instrumento foi motivada pelo fato de ser o questionário, conforme Gil (1996, p. 90), “o meio mais rápido e barato de se obter informações, além de garantir o anonimato”. O instrumento passou por um pré-teste, onde foi apreciado e recebeu contribuições de gerentes e sindicalistas. O pré-teste do questionário foi realizado com um total de quatro pessoas, dois sindicalistas e

¹⁰ Após a privatização na Gerasul, houve uma reestruturação organizacional. As gerências foram estruturadas em linha e por processo. Os entrevistados na Gerasul foram os gerentes de linha.

dois gerentes. Segundo Gil (1996, p. 95), *“o primeiro passo nesta etapa consiste em selecionar indivíduos pertencentes ao grupo que se pretende estudar”*.

b) entrevistas

Foram feitas entrevistas semi-estruturadas, que segundo Lakatos e Marconi (1990, p. 84), é *“um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”*.

Escolheu-se a entrevista semi-estruturada por entender-se que seria mais adequada à obtenção dos dados desejados sem perder-se o objetivo principal da pesquisa.

Na opinião de Triviños (1995), a entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de questionamentos, frutos de novas sínteses que vão surgindo à medida que recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha do seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

As entrevistas foram elaboradas de acordo com princípios definidos em Triviños (1995), ou seja, partiam sempre de um roteiro padrão e, de acordo com as respostas obtidas pelos entrevistados, algumas perguntas iam sendo acrescentadas.

c) protocolo das entrevistas e aplicação dos questionários

A aplicação dos questionários teve início no Sinergia – ES, aproveitando-se uma reunião de diretoria. Já os gerentes responderam por ocasião de duas outras viagens do pesquisador ao Espírito Santo. Esta etapa foi realizada de forma tranquila, tanto na Escelsa como no sindicato. A escolha dos respondentes se deu ao acaso. Não houve dificuldade para a aplicação dos questionários.

Em Santa Catarina, os sindicalistas deram apoio total, o mesmo não aconteceu com a empresa pesquisada, que estabeleceu restrições e definiu os gerentes que poderiam responder ao instrumento. A autorização para realizar a pesquisa demorou cerca de três meses, após sucessivos contatos com diretores, gerentes e secretárias que poderiam autorizar ou influenciar na decisão de autorização para a realização da pesquisa.

Para a realização das entrevistas, alguns obstáculos foram ultrapassados. No Espírito Santo, um dos sindicalistas entrevistados não compareceu à primeira entrevista, obrigando ao pesquisador programar nova viagem para realizá-la. Em Santa Catarina, as entrevistas foram realizadas de forma tranquila no Sinergia - SC e na Gerasul, porém os entrevistados na empresa foram os gerentes indicados pela Gerência de Recursos Humanos.

Devido à recomendação da Assessoria do Gerente de Recursos Humanos na Gerasul, para não tomar muito tempo dos gerentes, optamos por não fazer visitas para recorrência, além do que consideramos que as respostas espontâneas representam a real percepção do entrevistado.

Para a realização das entrevistas foi utilizado um gravador, com a permissão prévia de cada um dos entrevistados. A gravação das entrevistas teve dois objetivos principais: o primeiro foi o de preservar a riqueza dos detalhes fornecidos pelos entrevistados, mantendo-se assim a fala de cada um, de maneira que algumas delas pudessem ser analisadas de modo a contribuir para o entendimento das questões investigadas, e o segundo objetivo, foi de não tomar muito tempo dos entrevistados.

Ressalta-se, ainda, que por uma questão de compromisso firmado com os entrevistados, a identidade dos mesmos foi mantida em sigilo. Assim, os entrevistados foram identificados pela letra "E" e foi-se agregando um número à letra "E", até o total de entrevistados. O Primeiro entrevistado foi denominado E1, o segundo E2, assim por diante até E14.

3.3.3.3 tratamento e análise dos dados

Após a coleta dos dados, as questões tiveram tratamento estatístico através do uso do *software Statistica*, com o uso de diagramas de caixa, que permitiram visualizar a mediana, as respostas extremas e os percentuais das respostas em relação à mediana. Foram avaliadas as diferenças existentes entre os dois momentos (antes e após a privatização) e o grau de importância atribuído a cada um dos fatores investigados e as probabilidades de significância¹¹ através do teste *t* de *Student*, aplicado bilateralmente para verificar se cada fator foi influenciado exclusivamente pelo processo de privatização.

Devido aos dados terem sido coletados par a par, o teste *t* de *Student* foi o escolhido para testar as hipóteses levantadas, uma vez que é o mais utilizado quando os dados coletados são “pares de dados”. Todos os fatores cujas probabilidades de significância ficaram inferiores ao limite de 5%, ou seja, $p < 0,05$, foram considerados como influenciados exclusivamente pela mudança organizacional causada pela privatização, tendo, portanto, 95% de confiança nas conclusões apresentadas. Quando o teste apresentou probabilidade de significância inferior a 5%, H_0 foi rejeitada e aceitou-se H_1 , o que permitiu posteriormente um aprofundamento na investigação dos fatores significativos por intermédio das entrevistas.

Para a elaboração das figuras 10 e 18, com os fatores mais importantes, foi aplicado também o teste *t*, no caso para amostras independentes (percepção de sindicalistas e gerentes). Quando o teste *t* apresentou probabilidade de significância inferior a 5%, H_0 foi rejeitada e aceitando-se H_1 , o que permitiu selecionar os fatores percebidos como os mais importantes após o processo de privatização.

A análise qualitativa foi feita a partir dos fatores apontados como significativos pela análise quantitativa. Portanto, os fatores, cujas modificações aconteceram em função exclusiva do processo de privatização, foram os explorados

¹¹ As tabelas com o teste *t*, médias e desvio padrão para todos os fatores estão no anexo 4.

com mais profundidade nas entrevistas semi-estruturadas. Em seguida utilizou-se a técnica de análise de conteúdo.

Primeiramente, as fitas com as entrevistas registradas foram transcritas na íntegra e em seguida realizou-se a leitura das mesmas, o que permitiu destacar-se trechos das transcrições que foram retiradas para compor-se às unidades de conteúdo. No caso optou-se por estabelecer as unidades de conteúdo por categoria/fator significativo.

A caracterização dos entrevistados, a favor e contra a privatização, deu-se desde o início da análise. Buscou-se verificar, em dois discursos, as contradições, ou seja, duas formas de perceber uma mesma coisa, isto é, posições que por definição são antagônicas: o discurso dos gerentes, na posição de prepostos da empresa, e o discurso dos sindicalistas, na condição de defensores da força de trabalho.

3.3.4 Fatores

Os fatores são os apresentados na figura 3, no item 3.2 O modelo de pesquisa e têm as seguintes definições constitutivas.

Assistência médica - a mais completa possível, um bom plano de saúde.

Atuação da representação - nível de atuação das associações ou sindicatos, observando-se os ganhos obtidos para a categoria a qual representam.

Autonomia - realizar as atividades, implantando melhorias, possuindo liberdade de ação dentro de sua própria área.

Auxílio alimentação - bom restaurante industrial ou oferecimento de *tickets* com valor expressivo.

Carga horária - oito horas de trabalho e o horário de almoço devem ser respeitados, assim como o período de 30 dias de férias, que não deve sofrer interrupção.

Condições de máquinas e equipamentos - deve haver bons equipamentos e instrumentos na empresa (ferramental adequado à execução do trabalho), novas tecnologias e metodologias de trabalho e disponibilidade de recursos materiais para concretização das atividades. A preocupação com os aspectos ergonômicos.

Condições físicas do ambiente de trabalho - a tranquilidade que pode ser oferecida ao empregado durante o seu trabalho e, também, à sua família, garantindo a integridade dos trabalhadores. Devem ser representadas por um espaço físico agradável e confortável, instalações adequadas e compatíveis com mobiliário e equipamentos, boa ventilação, iluminação e temperatura, ambiente limpo e em condições adequadas de limpeza, banheiros em boa situação de higiene. O ambiente de trabalho deve ser compatível com a saúde dos trabalhadores: sem insalubridade (excesso de poeira, ruídos, exposição a agentes químicos e acidentes); o nível de poluentes deve ser mínimo a fim de não causar danos ao homem; deve haver segurança.

Criatividade - é poder criar e inovar no trabalho, tendo condições para utilizar todo o potencial e criatividade no trabalho.

Desenvolvimento pessoal - é ter oportunidades para aumentar e enriquecer conhecimentos, possuir espaço para desenvolver-se sem restrições.

Desenvolvimento profissionalmente - ter oportunidades de autodesenvolvimento profissional e na carreira; é poder evoluir e levar os demais a evoluir.

Identidade com a tarefa - identificar-se com o trabalho, e ter a vocação para realizar uma determinada tarefa, é gostar do que se faz.

Informação extrínseca sobre desempenho - receber constantemente *feedback* sobre o desempenho, receber elogios e críticas positivas.

Informação intrínseca sobre desempenho - nível de conhecimento que as pessoas tem sobre o próprio desempenho, obtido através do próprio ato de realizar o trabalho sem qualquer necessidade de informação de superiores ou colegas.

Liberdade de expressão - liberdade para expressar idéias, pensamentos e sentimentos e ter diálogo aberto com os gerentes (entre superiores e subordinados).

Nível de desafio - Significa realizar atividades que apresentem desafios, com metas desafiadoras (porém alcançáveis), ter novos desafios.

Participação - significa ter a oportunidade de expressar sugestões para a melhoria dos resultados, ser ouvido, é sentir que está contribuindo para a concretização de um negócio maior.

Previdência privada - ampla e um bom plano de aposentadoria.

Realização pessoal - gostar do que se faz, desempenhar as atividades com prazer; é estar satisfeito e realizado pessoal e profissionalmente.

Relacionamento com a chefia - ter confiança e um bom relacionamento, receber um bom tratamento por parte dos superiores e possuir uma chefia participativa.

Relacionamento interpessoal - é um bom relacionamento com a equipe de trabalho, com todos os níveis hierárquicos, com os demais departamentos da empresa e, também, com clientes, ou seja, um bom relacionamento dentro e fora da empresa. É trabalhar num ambiente alegre, onde as pessoas estejam bem humoradas, onde haja respeito ao ser humano, honestidade, camaradagem, confiança, harmonia e amizade entre as pessoas. É ter espírito de equipe e trabalhar de forma cooperativa.

Remuneração justa - compatível com as práticas de mercado e deve haver benefícios para os trabalhadores.

Responsabilidades - possibilidade de assumir responsabilidade pelo reconhecimento dos colegas e da chefia quanto aos resultados apresentados.

Ritmo de trabalho - O volume (quantidade) de trabalho deve ser compatível com a carga horária, tendo o empregado condições para executar seu trabalho com tranquilidade, num tempo adequado para a realização de todas as tarefas. O

trabalhador deve ter hora para chegar e sair do trabalho, não ficando preso a horas extras.

Salário - deve ser compatível com as atribuições do cargo e com as responsabilidades; deve ser bem posicionado em relação ao mercado e possibilitar aos trabalhadores saldar seus compromissos fora do ambiente de trabalho a fim de que tenham tranquilidade para trabalhar.

Segurança no emprego - ter garantia de trabalho e segurança quanto ao futuro, significa poder desenvolver as atividades com tranquilidade e harmonia junto aos colegas na empresa. É trabalhar num clima de empregabilidade normal, sem a pressão da perda do emprego a qualquer hora.

Seguro de vida - apólice que assegure a família um recurso suficiente para a solução de problemas financeiros que surgirão em função do falecimento do titular.

Valor pessoal reconhecido - se realiza através de melhor salário e de possibilidades de se fazer carreira na empresa. É desfrutar de bom conceito profissional e ser reconhecido pela empresa quanto à importância do trabalho realizado para a mesma.

Valorização do cargo - ter o cargo valorizado, através do enriquecimento das tarefas e sentir por parte da chefia e colegas que as funções inerentes ao cargo são importantes para o desenvolvimento da empresa.

Variedade de tarefas - é ser generalista.

3.3.5 Definição dos termos considerados importantes na pesquisa

Alienação¹² - desinteresse entre o trabalho e o próprio ser. (Westley, 1979)

Ambiente organizacional - O ambiente organizacional aqui é delimitado aos fatores que componentes das dimensões econômica e política já descritas anteriormente.

¹² Alienação implica em que *“os indivíduos alienados se encontram excluídos, privados dos meios de decisão, e, assim, não podem determinar o curso dos acontecimentos conforme desejam”*. (Ramos, 1983, p. 61).

Anomia¹³ - falta de envolvimento moral com o trabalho. (Westley, 1979).

Comportamento organizacional - compreende o comportamento e as diferenças individuais definidos pelos fatores, percepção, personalidade, competências (conhecimentos, aptidões e habilidades, atitudes, interesses e valores), e estilos (liderança, motivação, como também o comportamento coletivo e processos interpessoais (cultura organizacional, clima organizacional, grupos informais, processo de comunicação, processo de liderança, processo de motivação. (Maximiano, 2000, p. 66). Aqui o comportamento organizacional se limita aos fatores definidos anteriormente e componentes das dimensões psicológica e sociológica.

Fatores determinantes das condições de trabalho - são os elementos definidos para compor o modelo alternativo conforme definido na figura 3, que englobam os aspectos que definem as condições de trabalho e conseqüente o bem estar das pessoas em situação de trabalho, ou seja, a QVT.

Força de trabalho - conjunto de trabalhadores de todas as categorias e profissões, em atividade ou não, que possuem somente sua força de trabalho como mercadoria.

Gerente - responsável por um setor, por uma unidade organizacional, definido hierarquicamente como gerente de um departamento ou divisão, localizado no 2º escalão da empresa, logo abaixo da diretoria.

Gestão da força de trabalho - políticas de gestão de trabalhadores (responsáveis pela produção de mais-valia), adotadas pelas organizações sobre as dimensões econômicas, políticas, psicológicas e sociológicas.

Injustiça - significa o *“não cumprimento de acordos”* (Hobbes, 1651, In: Silva, 1987, p.661) e principalmente *“os acordos a que se refere à justiça social, como por exemplo. Distribuição eqüitativa do lucro, justa remuneração do trabalho, à luta*

¹³ Anomia, significa, segundo Ramos, (1983, p. 153), *“estados sociais de extrema desintegração do consenso, uma vez que todo aquele que se propõe um desempenho estratégico-administrativo parte do pressuposto de que, na situação em que vai interferir, não estão esgotadas as possibilidades de consenso entre os que dela participam (...). Quando acontece a ruptura do consenso e não for possível reconstruí-lo surge a anomia”*.

contra a interrupção do trabalho, (...) à distribuição dos seguros sociais". (Allardt, 1973, In: Silva, 1987).

Insegurança¹⁴ - estado mental de um indivíduo que se vê diante de uma ameaça, real ou potencial. É o oposto do sentimento de tranquilidade. (Silva, 1987).

Motivação para o trabalho - *"é o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. Toda ação orientada para algum tipo de desempenho (assim como, de forma geral, todo comportamento) sempre é motivada. A motivação pode produzir desempenho positivo ou negativo". (Maximiano, 2000, p. 247).*

Mudança organizacional - processo de modificação parcial ou total da estrutura, dos processos e da cultura de uma organização, ocasionado por adaptações ambientais e alterações internas como crescimento e ciclo de vida ou disputas de poder, possibilitando a persecução dos objetivos de maneira mais eficaz. (Kanter et al., 1992, Hall, 1994).

Percepção - processo de codificação cognitiva através do qual os estímulos (uma pessoa, uma ação, um acontecimento ou um objeto) que chegam aos sentidos do sujeito são selecionados e interpretados de acordo com seus significados ou sentidos. (Martin-Baró, 1985).

Privatização - é a mudança estrutural que gera mudanças organizacionais, entendida também como desestatização, é definida como estratégia, capaz de reduzir o papel do governo na economia, transferindo o controle de atividades públicas ou de atividades sob a administração pública para a gestão de empresas ou grupos privados, através da venda do controle acionário e licitação de concessões, permissões ou negociação de contratos de gestão.

Qualidade de vida no trabalho- QVT – *"aspectos que definem o bem-estar das pessoas em situação de trabalho". (Fernandes, 1996 p. 35)*

¹⁴ O conceito de insegurança é com frequência aplicado indiretamente a circunstâncias exteriores da vida, como por exemplo, insegurança financeira, isto é, condições financeiras precárias. (Silva, 1987).

Sindicalista - pessoa participante da direção do sindicato, cujo intuito é defender os interesses comuns da categoria que representa.

3.4. limitações da pesquisa

Não é possível a generalização dos dados por tratar-se de um estudo de duas configurações particulares (os casos da Gerasul e Escelsa), no entanto, conforme Franco, citado por Viera (1996, p. 15), um estudo de caso pode funcionar também como *“ponto de partida para uma análise que busque o estabelecimento de relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo”*. Cabe ainda salientar que a questão da transferibilidade dos resultados da pesquisa é de acordo com Marshall e Rossmann (1989) responsabilidade do investigador que fará a aplicação do conjunto de resultados num outro contexto e não do investigador original.

3.4.1 Quanto à limitação do problema

O presente estudo procurou verificar os efeitos do processo de privatização em duas organizações e verificou somente os reflexos ocorridos nas condições de trabalho de acordo com as modificações impostas pela privatização nos fatores intervenientes, apresentados no modelo alternativo utilizado. Limitou-se à análise, principalmente, dos fatores intervenientes que sofreram impactos para pior.

3.4.2 Quanto aos dados

Os dados obtidos por meio das percepções dos sujeitos da pesquisa, através de questionários ou entrevistas, não necessariamente retratam a realidade histórica da organização. A percepção muda com o transcorrer do tempo podendo distorcer a realidade ou o fenômeno que se está investigando.

No próximo capítulo é apresentado, o caso da empresa Gerasul.

4 O CASO DA GERASUL

A Gerasul, sediada em Florianópolis (SC), originou-se da cisão das Centrais Elétricas do Sul do Brasil S. A. - Eletrosul, empresa subsidiária das Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobrás), criada em 23 de dezembro de 1968 para gerar, transmitir e comercializar energia elétrica.

Em decorrência do programa nacional de desestatização - PND - e da Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro - Reseb, a Eletrosul foi desverticalizada. Suas atividades foram divididas a partir de 23 de dezembro de 1997, ficando a Eletrosul responsável apenas pelas atividades de transmissão de energia. As atividades de geração e comercialização foram desmembradas e repassadas a uma nova empresa, denominada Gerasul.

A Gerasul passou à iniciativa privada em 15 de outubro de 1998, fruto da insustentabilidade do setor elétrico estatal, advinda de problemas financeiros e da falta de base política. Cerca de 68,63% das ações (77,27% das ordinárias e 3,53% das preferenciais "B") são pertencentes ao Grupo Tractebel, de origem belga, especializado em energia elétrica, gás, engenharia e gestão de resíduos.

O Grupo Tractebel detém o controle acionário da Gerasul e, como acionista majoritário, cabe a ele a administração e a expansão da empresa por um período de trinta anos, conforme a concessão que lhe foi dada pela Agência Nacional de Energia elétrica - Aneel.

A controladora determinou uma mudança de negócio em relação a Eletrosul. A área de atuação da nova empresa vai ser ampliada, não só suprimindo o Sul do Brasil e Mato Grosso do Sul, mas todo o Mercosul. Seu ramo de atuação também será expandido, passando de empresa de energia elétrica para empresa energética, atendendo a atual política de expansão do Grupo Tractebel no Continente, que compreende atuação tanto no ramo de energia elétrica, nos moldes da antiga Eletrosul, como, por exemplo, no de gás. Salienta-se que, antes mesmo da aquisição da Gerasul, a Tractebel já detinha concessão para construir a usina hidrelétrica de Cana Brava, em Goiás, com a capacidade de 450 MW.

4.1 Perfil dos sindicalistas e gerentes na Gerasul

Na amostra dos sindicalistas que responderam ao questionário, participaram representantes¹⁵ da diretoria do Sinergia, do Sindicato dos Administradores, do Sindicato das Secretárias e do Sindicato dos Economistas.

No que concerne à escolaridade, 28,6% dos sindicalistas entrevistados possuem mestrado, 42,8% especialização, 14,3% curso superior completo e 14,3% superior incompleto. Já com relação à faixa etária, 42,8% estão no grupo entre 41 a 45 anos e 57,2% estão com mais de 45 anos. Quanto ao estado civil, 57,1 % são casados, 14,3 % solteiros e 14,3% divorciados. Quanto à vinculação, 85,7% são funcionários da Gerasul e 14,3% da Eletrosul¹⁶. Com relação ao tempo dedicado ao sindicalismo, 14,3% são sindicalistas entre 3 a 4 anos, 28,6% entre 5 a 6 anos, 42,8% entre 7 a 10 anos e 14,3% participam do movimento sindical por mais de 10 anos. Quanto ao tempo de serviço, 14,3% trabalham no setor elétrico (Eletrosul e Gerasul) entre 11 a 15 anos, 57,2% entre 16 a 20 anos e 28,6% entre 21 a 25 anos.

Já os gerentes, quanto ao sexo, 100 % são homens. Com relação à faixa etária, 66,6% têm mais de 45 anos de idade. Quanto ao estado civil, 93,3% são casados e quanto à escolaridade 33,3% possuem curso superior; 40,% com especialização e 20% com mestrado. Quanto ao tempo de gerente; 33,3% atuam no cargo por mais de 10 anos; 20% entre 3 e 4 anos e 40% entre 5 a 10 anos. Em relação ao tempo de serviço no setor de energia elétrica; 53,3% trabalham a mais de 21 anos e 46,7% trabalham no setor entre 11 e 20 anos.

A posição frente à privatização indica que não há unanimidade entre os sindicalistas entrevistados em Santa Catarina. Conforme a figura 6 a seguir, verifica-se que 42,8% são contra a privatização das estatais e 57,2% são de alguma forma a favor.

¹⁵ Os representantes dos Sindicatos dos Administradores, Economistas e Secretárias, representam 32% da amostra, sendo que os representantes dos Administradores e dos Economistas além de serem diretores dos respectivos sindicatos ocupam cargos de gerência nível II (processos) na Gerasul.

¹⁶ Dois sindicalistas, funcionários da Eletrosul, fizeram parte da amostra porque são representantes expressivos da categoria, sendo um deles vereador na Câmara Municipal de Florianópolis, oriundo do movimento sindical dos trabalhadores do setor de energia elétrica.

Item	Percentual %	
	Sindicalistas	Gerentes
Totalmente contra	42,8	0
Algumas estatais devem ser privatizadas	28,6	50
Apoiaria movimentos para a privatização	14,3	21,43
Participaria de movimentos para a privatização	14,3	0
Divulgaria as vantagens da privatização	0	21,43
Qualquer empresa do governo pode ser privatizada	0	21,43

Figura 6 - Posição dos sindicalistas e gerentes perante a privatização da Gerasul

Os sindicalistas justificam a posição contrária a privatização:

Se tivesse ficado a empresa pública com a nossa proposta, a do movimento sindical, daqueles movimentos que lutam para que as empresas sejam mais transparentes e cada vez apresentem mais qualidade no serviço prestado à população, com certeza teríamos uma situação muito melhor do que está hoje. É nessa perspectiva que eu digo, um governo investindo na qualificação da empresa e tratando a energia elétrica como um produto essencial para a população e não como uma mera mercadoria, que hoje é a visão que tem essas empresas privadas.

A energia elétrica deixou de ser um produto social e passou a ser uma mercadoria como qualquer outra. É como se fosse comprar um abacaxi numa feira, e a gente sabe que energia elétrica é fundamental para desenvolvimento social e econômico do país, e também especialmente na área ambiental. (E2)

O sindicato sempre teve uma posição muito clara em relação a privatização, e isso foi efetivamente repassado para a categoria através dos instrumentos que o sindicato tem de comunicação, assembleias, boletins. Fez-se campanhas específicas contra a privatização, teve uma ação do movimento sindical concreta contra a privatização muito forte ao longo desse período.

A privatização se deu aqui através de conflitos e brigas com polícia e foi um processo muito tumultuado. Isso no nível do corpo funcional se dá da seguinte maneira: aquele que, no seu íntimo, teve a expectativa de ter a sua identidade com a privatização reconhecida no futuro, teve um comportamento. Nunca houve uma unanimidade na nossa luta, foi uma luta que tinha resistência, não só do corpo gerencial, como em alguma parcela também dos funcionários. Mas isso faz parte do processo, eu acho que tinha o bloco dos indiferentes, tinha o bloco dos contrários e tinha aqueles que vislumbravam na privatização uma condição financeira ou profissional que não viam mais na empresa pública. Os percentuais desses três blocos, se é que a gente pode arriscar, imagino que teria 20% de pessoas apostando que a privatização poderia melhorar a sua vida, acho que tínhamos uns 30% de indiferentes e uns 50% que acompanhavam esse processo, o sindicato e a luta que se desenvolveu contra privatização.

(...) Sob o ponto de vista da pré-privatização, ela foi cientificamente elaborada, não tenho a menor dúvida, até pelo fato dela ser a primeira empresa federal a ser privatizada, empresa geradora com esse perfil, isso demandou um conjunto de cuidados, nunca participei desse círculo onde essas coisas foram discutidas, avaliadas. Acredito que a Eletrosul tenha sido uma espécie de um laboratório, como se deveria proceder essa privatização, que passou pela cisão da empresa. (...) estaria se criando duas empresas dentro de uma, com dois corpos de gerentes diferentes, dois corpos de funcionários, duas diretorias, então ela teve esse grau de complexidade, eu avalio que a Eletrosul tenha passado nas discussões internas por um tratamento bastante apurado de como a privatização devia se dar. Foi feito ao longo do processo de privatização um conjunto de conferências, debates, reuniões de gerentes, em usinas, (...) teve um trabalho aí por trás para dar uma sustentação para quem estava gerenciando esse processo, com certeza! (E8)

Não concordo com a privatização da empresa, de jeito nenhum. Já não concordo de modo geral, porque é uma maneira de você estar passando o que o país podia ter de receitas para poder se desenvolver. Está passando normalmente para o capital externo. São empresas públicas, são serviços essenciais que tem que continuar público até para atender a população toda de modo geral, mesmo assim a Eletrosul com toda a dificuldade da década passada, preparando para a privatização, tinha uns programas sociais, uma preocupação com a sociedade, que depois de privatizada não tem mais. A preocupação é só o lucro. Com a população, de modo geral, absolutamente nenhuma. Então por isso, mas especificamente com a Gerasul, primeiro só quiseram a parte que dá lucro, a transmissão não interessou. Olha! Como eu te disse! A Gerasul é diferente da Escelsa, lá foi toda privatizada, aqui houve essa cisão.

Teve um depoimento de um companheiro nosso, dirigente sindical, (...) ele tinha ido fazer uma percorrida a Salto Osório, Santiago, tal, nas usinas, e um dos gerentes dizendo para ele que toda a despesa de pessoal naquela época de toda a Gerasul dando uma margem muito grande, num mês, uma usina só daquelas, pagava tudo. O resto de todas as outras usinas, de todos os outros meses e tudo o mais, era lucro para ela, mesmo assim, na mesma semana da privatização, apesar de ter sido privatizado super barato, dinheiro financiado pelo BNDES, na primeira semana ou na segunda, o presidente da Gerasul já pediu aumento de tarifa, e de lá para cá tem tido aumento de tarifa, mês passado foi 24%, (...).

Teve um com contato de um grupo nosso, com sindicalistas belgas, da Tractebel, (...). Lá melhorou muito, em relação ao padrão, salário, tudo o mais, depois que compraram a Gerasul, porque, claro, eles resolveram o problema social deles a custa do nosso, (grifo nosso) então é uma exploração da Gerasul, exacerbada, em relação a seus funcionários, sem dúvida alguma. (E 2)

Já o sindicalista entrevistado 6, a favor da privatização de alguns setores da economia reflete:

Sou favorável as privatizações, mas (...) poderia ter sido diferente. As mudanças foram anunciadas a partir do começo dos anos noventa e toda esta onda de reestruturação produtiva, 'Total Quality Control' – TQC -, Circulo de Controle de Qualidade – CCQ -, aquelas histórias todas, nós fomos invadidos por esses modismos. Lembro-me dos cursos de TQC, dos programas internos de TQC, uma 'balela', uma mentira, porque sabia-se antecipadamente que a empresa fazia tudo aquilo para a privatização (...) que deixou um trauma profundo em muitas pessoas, muita gente saiu bem, pelo fato inclusive de ser empresa pública, os planos de demissão incentivada hoje são bons, as aposentarias foram precoces, questionáveis porque muita gente, recebeu aposentadoria especial, quando sabíamos que não tinha direito, (grifo nosso) mas não tem a mínima dúvida que deixou seqüelas profundas nas pessoas. O período de privatização na década de noventa, enquanto as coisas aconteciam, foi brutal, indescritível. Foi uma carnificina rapaz, o departamento médico dá as estatísticas disso, o aumento do alcoolismo, do uso de drogas pesadas, de calmantes, o índice de impotência sexual registrado, aumentou muito, ansiedade, desmoralização. (grifo nosso. (E6)

Os gerentes, todos, se colocaram a favor da privatização e o entrevistado 9 reflete sobre os critérios de escolha das pessoas que passaram para a Gerasul.

Algumas áreas fizeram uma lista, deixavam uma lista num local estratégico. Quem quisesse ir, botava o nome, outras botavam um nome num chapeuzinho, tiravam o nome de quem vai, quem não vai. Estou mandando para lá só os 'renegados.' Isso de alguma forma foi plantada lá em cima pelo staff. O que aconteceu com o corpo funcional? Sentiu a necessidade de provar para os que ficaram lá que são bons e isso foi acontecendo e chegou um momento que a convivência nossa, dentro do prédio começou a ficar complicada, porque nós começamos a ter um ritmo diferente, de repente nosso vale refeição já melhorou (...) e o outro lado começou a se sentir meio enrolado, até chegar a ponto de ter gente na Eletrosul querendo vir para a Gerasul. O pessoal, quando a empresa foi privatizada, sentiu necessidade de provar que também era competente, porque foi segregado da área dele, e chegou aqui e começou a fazer melhor, fez, fez, fez, já pegou o ritmo e por quê? Porque sentiu esta flexibilidade. Não! Agora o ritmo é você quem dá! A empresa deu essa 'cancha', o teu universo é esse, sai correndo e vai. Então, obviamente o salário precisa mexer, precisa mexer muito, a gente está esperando o resultado da pesquisa da Hay¹⁷, é uma coisa que precisa ser alterada. (E 9)

O gerente entrevistado 14 comenta:

Quanto ao patrimônio em si, eu lamento, porque está sendo vendido para grupos de outros países, agora, quanto ao aspecto de gestão,

¹⁷ A Hay, é uma empresa de consultoria que trabalha com pesquisas salariais

Tem que privatizar mesmo, ficar nas condições que nós tínhamos, onde as decisões não eram no nível empresarial, eram muito mais para atender a interesses políticos, em que pese, vamos dizer, muitas vezes um custo muito grande para a sociedade, nesse momento eu acredito que exatamente a privatização é até um bem. (grifo nosso) Agora o que eu vejo, e lamento muito é que exatamente um dos ganhos que a estatal sempre deu foi na questão desenvolvimento de pessoas e normalmente nessa parte as empresas não tem investido. A Gerasul, de modo geral, não está investindo no desenvolvimento de pessoas. (grifo nosso) Agora de um modo geral, quando você fala em carreira, quanto cada um vai ganhar, vai depender do quanto cada um vai contribuir. (E 14)

4.2 Análise das percepções na Gerasul

Neste item é analisada as percepções de sindicalistas e gerentes sobre os reflexos da privatização nas condições de trabalho para gerentes e funcionários nas dimensões econômica, política, psicológica e sociológica.

4.2.1 Dimensão econômica

DIMENSÃO/ FATOR		PERCEPÇÃO					
		SIND	GER	C/D	SIND	GER	C/D
		GERENTES			FUNCIONÁRIOS		
E	Salário	↗	↗	= (+)	↗	↗	= (+)
C	Remuneração justa	↗	↗	= (+)	↘	↗	≠
O	Assistência médica	N	↘	≠	N	↘	≠
N	Auxílio alimentação	↗	↗	= (+)	↘	↗	≠
O	Seguro de vida	↘	↗	≠	N	↗	= (N)
M	Previdência privada	N	↗	≠	↘	↗	≠
I	Condições físicas do ambiente de trabalho.	↘	↘	= (-)	↗	↘	≠
C	Condições de máquinas e equipamentos.	↗	↗	= (+)	↘	↗	≠
A	Ritmo de trabalho	↘	↘	= (-)	↘	↘	= (-)
	Carga horária	↘	↘	= (-)	↘	↘	= (-)

Figura 7 - Percepções de sindicalistas e gerentes sobre os reflexos da privatização nas condições de trabalho para gerentes e funcionários na dimensão econômica Gerasul

Fonte: quadro elaborado a partir das figuras 37; 38; 45 e 46, constantes do anexo 3.

Legenda: GER = gerente; SIND = sindicalista C/D = concordância/discordância; ↗ = variação para melhor; ↘ = variação para pior; = (+) = concordância na percepção para melhor; = (-) = concordância na percepção para pior; ≠ = discordância na percepção; N = nenhuma alteração; = (N) = concordância na percepção para nenhuma alteração.

As percepções de sindicalistas e gerentes acerca dos fatores da dimensão econômica quanto ao impacto ou não da privatização se apresentaram de forma bem distinta sendo as razões analisadas abaixo.

4.2.1.1 Salário

Na percepção dos sindicalistas, a modificação para melhor do salário dos gerentes foi por conta exclusiva da privatização. O mesmo foi observado pelos gerentes, ou seja, perceberam também uma melhora em seus salários. Já a modificação para melhor no salário dos funcionários, percebida tanto por gerentes quanto por sindicalistas, aconteceram, devido também a outros fenômenos, além do processo de privatização.

Sobre os salários dos gerentes, os sindicalistas entenderam que o aumento salarial não foi um ganho real:

Na verdade, não é ganho do ponto de vista financeiro. Se for avaliar, os gerentes hoje, têm um 'salário maior', só que eles perdem em outras questões, como por exemplo, eles não recebem horas extras. Os funcionários, a mesma coisa, acabaram de receber o ano passado, o reajuste da inflação, mas em termos de promoções, em termos de valorização que a empresa pregou, continua a mesma coisa, e se for avaliar que hoje as empresas e as pessoas trabalham por duas ou três pessoas, certamente estão ganhando menos. É a super exploração deste funcionário que está cada vez mais sendo vilipendiado na sua vida social e na sua qualidade de vida. (E7)

A rotatividade de pessoal foi muito grande nos últimos momentos para dar oportunidade a muitos de serem gerentes, saírem como gerentes, se aposentarem como gerentes inclusive da previdência privada, levando uma aposentadoria complementar especial relativamente alta, muitos funcionários também. (grifo nosso) (E6)

Considero que os gerentes, de alguma maneira, tiveram ganho um pouco ilusório, eles consideram que ganharam muito. Claro, os salários desses gerentes aumentaram muito, hoje os gerentes, desses, que antigamente eram os chefes de departamento na Eletrosul, multiplica por cinco, seis ou mais o que ganhavam, hoje, parece, que tem gerente que ganha doze mil, e por aí vai. (E7)

Já os gerentes, percebem um aumento real nos salários:

A empresa não paga mais que o mercado, ela equiparou os salários dos gerentes aos salários de mercado. Na estatal havia uma forte atuação sindical (grifo nosso) querendo diminuir a diferença entre o maior e o menor salário; então houve durante o período estatal, um achatamento dos níveis superiores, quer dizer, eles não conseguiram crescer tanto a base como gostariam e reduziram mais a parte gerencial. (E3)

Todos os gerentes, nós temos nível I e II, tiveram 40% de aumento na remuneração a título de classificação de função e, hoje, o que se observa na Gerasul é um nível de trabalho bastante grande, quer dizer, está todo mundo com a agenda cheia, este departamento aqui, especificamente, eram setenta pessoas, eram três departamentos distintos, e hoje nós estamos com vinte pessoas. (E4)

A empresa foi à mercado e viu as faixas salariais e nós tivemos alguns ganhos em termos salariais, isso a gente sentiu na própria remuneração e a empresa passou por um processo de reestruturação, passou por um período de demissão incentivada, uma reorganização e quem ficou, por exemplo, ela resolveu investir em termos salariais nos funcionários que ficaram e também nos gerentes. (E5)

4.2.1.2 Remuneração justa

As percepções da mudança ocorrida na remuneração justa em relação aos gerentes são coincidentes, isto é, sindicalistas e gerentes consideram o fator eqüitativo e compatível com as práticas de mercado e a mudança foi percebida para melhor tanto por sindicalistas como por gerentes. Já em relação aos funcionários não houve concordância, a mudança foi percebida pelos gerentes para melhor e percebida para pior pelos sindicalistas.

A percepção de que não há uma remuneração justa é justificada pelos sindicalistas com os argumentos apresentados nos depoimentos abaixo:

No caso dos gerentes do ponto de vista puramente salário, remuneração, houve aumento, quer dizer, houve, reajustes, promoções, reclassificações dos gerentes, mas como contrapartida, tem o aumento de responsabilidade, carga de trabalho, porque o número de gerentes foi extremamente reduzido no primeiro momento. Para o empregado houve o acréscimo da carga de trabalho, já que o contingente foi reduzido à metade ou um pouco mais, (...).(E6)

As vantagens se deram em dois momentos, os gerentes que contribuíram, que participaram efetivamente do processo de privatização e ajudaram que viesse a se efetivar (...) foram reconhecidos pelo grupo que comprou a empresa e esse reconhecimento se deu de 'n' formas, através de uma alteração salarial brutal, têm casos de dois para doze, catorze mil reais e também outras benesses e isso se deu aqui e em todo o processo de privatização. O gerente que deu essa condição se beneficiou com certeza, da privatização. Eu sempre coloco assim a privatização foi bom para poucos, para os donos e alguns que se utilizaram dela.

A gente sabe que a iniciativa privada procura extrair o máximo de lucro possível, não sei qual a política a ser adotada, por enquanto, o que se sabe é que as melhorias salariais ficaram muito mais no patamar gerencial que no corpo funcional. (grifo nosso) (E8)

4.2.1.3 Assistência médica

A mudança para pior na assistência médica, percebida pelos gerentes, não foi significativa, aconteceu por causa de outros fenômenos, além do impacto da privatização, tanto é que os sindicalistas não perceberam mudança.

4.2.1.4 Auxílio alimentação

Os gerentes perceberam que o fator auxílio alimentação, em relação a eles próprios, melhorou após a privatização, a mesma situação foi percebida pelos sindicalistas. Porém, a melhora por conta exclusiva do processo de privatização foi percebida somente pelos gerentes que assim justificam:

Foi igual para todos os empregados. Teve aumento maior que a inflação, então, hoje ele representa para os salários mais baixos um ponto importante, porque é uma parcela forte do salário. (E3)

Houve melhoria no 'ticket' direto. Nós tínhamos aí o 'ticket', se não me engano, de sete, oito reais e ele passou para doze reais, então tem um aumento aí na faixa em torno de trinta por cento. (E5)

4.2.1.5 Seguro de vida

A mudança ocorrida no seguro de vida, percebida tanto por sindicalistas como por gerentes, aconteceu também por conta de outros fenômenos, além do impacto da privatização. Gerentes e sindicalistas perceberam com igualdade a não variação do fator seguro de vida em relação aos funcionários.

4.2.1.6 Previdência privada

A mudança ocorrida na previdência privada foi percebida como não significativa. Porém o entrevistado 6, coloca como aconteceu o processo de transição da previdência social dos empregados da Eletrosul para a Gerasul:

A Previdência Social teria que ser assumida pela Gerasul, isso já era condição no edital de privatização da empresa, portanto, desde que a Gerasul passou a existir como uma empresa oriunda da Eletrosul, esse compromisso ficou também consignado nos documentos, inclusive no próprio estatuto da Fundação. Foi feito um convênio de adesão da Gerasul e então ela aderiu a esse convênio sub-rogando todos os compromissos que a Eletrosul tinha, relativo a todos os empregados que foram transferidos da Eletrosul para a Gerasul, inclusive os já aposentados. (E6)

O entrevistado 6 complementa:

É vontade da Gerasul separar-se desse fundo de pensão e criar o seu próprio fundo de pensão, levando inclusive o pessoal a ela vinculado, sejam o pessoal que está com ela trabalhando, portanto seus empregados, sejam aqueles já aposentados que ficaram sob seu patrocínio. (E6)

E o entrevistado 7 alerta:

A Gerasul quer separar agora (...), vem uma regulamentação até o final do ano, tem que mudar essa questão, então não vai ser mais uma fundação de você ter complemento da sua aposentadoria, você contribui o tempo todo que você trabalha, depois, você tem aquela complementação. Agora vai ser tipo uma poupança, vamos dizer assim, que não é mais baseado no salário que você recebe, você paga quanto quiser à fundação e depois quando você sai, você transforma em poupança, se você tirar isso, você não vai ter mais aquele complemento mensal de salário, então por isso (...) a antiga era muito boa e era igual para a gerência e funcionários, então (...) vai ficar uma 'droga'. (E7)

4.2.1.7 Condições físicas do ambiente de trabalho

A mudança ocorrida nas condições físicas do ambiente de trabalho foi percebida como não significativa, mas a variação para pior em relação aos gerentes foi percebida com igualdade tanto por sindicalistas quanto por gerentes. Esta percepção, ainda que não significativa, foi muito evidenciada nas entrevistas com os gerentes, uma vez que o espaço físico ocupado nas instalações anteriores (Eletrosul) era melhor.

Os empregados se sentem amontoados, o espaço público na Eletrosul era muito amplo, mais ainda, quando depois das primeiras demissões que ocorreram em 1990, 1991 e também por um processo de demissões incentivadas ou voluntárias e as aposentadorias que foram muito grandes, eu diria que de uns seis,

setes anos para cá, o espaço dentro da Eletrosul foi muito confortável, hoje dentro da Gerasul, basta caminhar lá por dentro, vê que as pessoas estão entulhadas, empilhadas umas sobre as outras e eles reclamam desses aspectos. (E6)

4.2.1.8 Condições de máquinas e equipamentos

Aqui há uma igualdade de percepção entre gerentes e sindicalistas em relação a modificação acontecida no fator condições de máquinas e equipamentos em relação aos gerentes, mas somente estes perceberam que a mudança ocorrida foi significativa, tanto para eles próprios quanto para os funcionários.

Novos equipamentos foram comprados, principalmente computadores, melhorando sensivelmente o desempenho dos gerentes e funcionários.

Os gerentes tecem os seguintes comentários:

Houve uma melhora, uma liberação. Na estatal não se conseguia, porque os orçamentos eram muito limitados. Na parte de informática melhorou bastante, porque tendo a justificativa de que nós teremos um melhor resultado no futuro, se consegue qualquer equipamento. Na estatal, não era assim, mesmo você tendo a justificativa, tu (sic) não tinhas o orçamento aprovado e aí tinha uma dificuldade enorme de aprovar o orçamento, eles se preocupavam muito na estatal com crescimento do orçamento e não com resultado que aquele orçamento traria para a empresa. Essa diferença é sensível. Acho que foi a maior diferença que se notou. (E3)

O que a empresa fez foi investir pessoalmente nessa área de informática. Hoje cada funcionário tem um equipamento de informática de ponta. Os móveis estão sendo todos trocados, enfim, o funcionário está desempenhando, ele não tem mais aquela limitação de equipamentos, a empresa eliminou essa dificuldade, hoje nós temos, (...) todos os equipamentos de informática, com raras exceções. Todos os funcionários têm acesso a micros, a impressoras, têm acesso a xerox (sic), enfim todo 'softer' que você precisa para desenvolver, para desempenhar suas funções. Isso agiliza muito o trabalho. (E 10)

4.2.1.9 Ritmo de trabalho¹⁸

O fator ritmo de trabalho foi percebido com igualdade por sindicalistas e gerentes. Ambos perceberam uma modificação para pior após o processo de privatização, mas a mudança parece ter ocorrido por conta também de outros fenômenos não relacionados à privatização. Ficou, porém, muito em evidência nas entrevistas que o ritmo de trabalho teve uma alteração visível, principalmente porque o número de funcionários diminuiu.

Os gerentes comentam:

Existe uma maior autonomia tanto dos gerentes quanto dos funcionários e uma maior cobrança em cima de metas, além da redução do quadro e uma exigência maior de trabalho, com isso tem que dedicar mais e trabalhar mais, (grifo nosso) em algumas áreas especificamente estão conseguindo se organizar para isso. (E 8)

Para o ano que vem, e com esses profissionais que estão aqui, (...) a empresa vai aumentar essas metas de objetivos. Vai ter que haver um desdobramento maior dos profissionais, (grifo nosso) então eu, particularmente, vejo que o foco da remuneração tem que estar no resultado. (E4)

No primeiro ano de privatização da Gerasul o ritmo foi mais acelerado, até porque era necessário, para se fazer as adaptações, as migrações dos sistemas. O entrevistado 4, assim interpreta a mudança no fator ritmo de trabalho:

O primeiro sinal que o negócio está ruim é quando a empresa dá um celular, porque ela passa a monitorar você. Tu (sic) entendeu? Então, você tem que viajar no sábado porque segunda-feira você tem que estar em Goiás, você passa a semana inteira, viaja, chega na empresa não dá nem tempo de desfazer a mala e já tem que estar viajando de novo, então algumas pessoas estão nesse ritmo. (E4)

Já o entrevistado 9 afirma:

¹⁸ É importante evidenciar “ritmo de trabalho”, como sendo um dos fatores mais citados pelos entrevistados com modificação para pior, mas o teste *t* indica que este fator sofreu modificação devida também a outras causas além da privatização, portanto há uma certa contradição nos discursos tanto de gerentes quanto de sindicalistas. Este fator, mais os fatores carga de trabalho e remuneração justa, são os que podem estar causando maiores problemas à força de trabalho. Uma pesquisa qualitativa, com técnicas de entrevistas em profundidade poderia esclarecer melhor a influência destes fatores na QVT, como também esclarecer as origens das modificações percebidas após a privatização.

Com a privatização passa-se a ter uma dimensão maior, até então não experimentada na estatal, porque efetivamente, você sabe a cultura que a gente vinha, a questão resultado, era uma questão até secundária e agora o resultado passa a ser uma condição decisiva e de repente você percebe que na tua (sic) equipe nem todos pressentiram esta condição, nem todos estão alertas para isso e nem todos estão habituados a esse ritmo de trabalho, então nesse aspecto é que é a grande mudança. Então efetivamente você passa a outra dimensão na função gerencial e isso tem impacto na vida familiar, tem impacto no auto desenvolvimento, onde você sabe que efetivamente que tem que mudar, tem que buscar as coisas, tem que desenvolver outras habilidades, não é que você não tinha. De repente não era exigido e dentro desse novo momento você precisa exatamente se utilizar desses recursos, de repente você deixou em segundo plano. Então existe um impacto muito grande em todo os sentidos. (E9)

E o sindicalista, entrevistado 7 enfatiza:

A privatização alterou o dia a dia de trabalho demais dos gerentes. Na Eletrosul, como também estavam em ritmo de privatização, os gerentes praticamente, não tinham autonomia, não podiam exercer criatividade, o trabalho era muito cerceado, além do poucos recursos. Hoje, os gerentes têm autonomia, muita responsabilidade. (E7)

4.2.1.10 Carga horária

Os novos gerentes¹⁹ trabalham mais do que oito horas diárias. A nomeação de funcionários para ocuparem os cargos de gerentes de processos incentivou o aumento da carga horária, pelo fato de se haver alterado a forma de gestão. O novo *status* responsabiliza o novo gerente a dar conta de todo o processo.

Sindicalistas e gerentes perceberam a carga horária com modificação para pior após a privatização, ou seja, aumentou a carga horária para todos, mas somente os sindicalistas perceberam que o fator foi modificado em função exclusiva do processo de privatização²⁰.

¹⁹ A Gerasul alçou ao cargo de gerente um grande número de funcionários que passaram a ser responsáveis por processos. Ao serem nomeados gerentes, tiveram alteração salarial e perderam a possibilidade de receberem horas extras.

²⁰ Mesmo aparecendo evidências nos discursos dos gerentes de que a carga horária aumentou e que vem gerando problemas, não se pode creditar exclusivamente ao processo de privatização as razões para o aumento da carga de trabalho dos gerentes. Para entendimento do comportamento deste fator 'carga horária', um estudo em profundidade poderá esclarecer as razões da modificação para pior após o processo de privatização.

Os sindicalistas colocam:

Com relação aos gerentes, houve o aumento da responsabilidade e o excesso de tarefas, isso vale para os funcionários também (...).

O acúmulo de tarefa, que é uma grande tônica hoje das empresas que foram privatizadas, fazem o mesmo grau de trabalho que faziam, ou seja, a produção é a mesma, mais com metade dos funcionários, quer dizer: é a super exploração, completamente. (E2)

Houve um processo de enxugamento muito grande e um acúmulo de trabalho sobre os empregados, gerentes ou funcionários, então aumentou muito o volume de trabalho, isso, inclusive, está evidenciado numa pesquisa recente que o sindicato fez, onde os funcionários e gerentes reclamam sobre a carga de trabalho que eles hoje têm e que antes não tinham.

Tenho quase certeza que mudou a qualidade de vida dessas pessoas, pelas cobranças, pelo acúmulo de trabalhos e responsabilidades, pelo acúmulo de tarefas. Hoje o contrato é individual e exclui a questão das horas extras, não tem mais esse negócio de oito horas, horário de entrar, horário de sair.

Quando a Gerasul foi privatizada, e eles começaram o processo de reestruturação e demissões, os nossos gerentes nos procuraram e fizeram uma pergunta. Se nós queríamos ficar no emprego? Havia a possibilidade de ficar ou de não ficar, mas nos advertiram: 'não tem esta história de horário, é tarefa, não tem esse negócio de sair as cinco e meia, horário móvel, como era na Eletrosul'. Hoje efetivamente isso não existe, principalmente para os gerentes, na intimidade que temos com boa parte deles, essa reclamação é notória, inclusive os familiares, muitos gerentes chegam dez horas em casa, onze horas, as mulheres, os filhos reclamam. (E6)

O trabalho aumentou muito. Hoje, os gerentes ficam à disposição da empresa o tempo todo. Eles têm 'bip', não tem horário, não tem absolutamente nada, ficam à disposição da empresa o tempo todo. Os gerentes que eu te falei, são gerentes deles mesmos, (...) logo que mudou, eles se sentiram reconhecidos, prestigiados, aumentou 40% do salário, mas não podem ganhar hora extras, nem nada, como não estavam fazendo quase nada na Eletrosul, estão se achando o máximo, só que começou a aparecer problemas. Outro dia, conversando com um companheiro de trabalho na Eletrosul, na área de ..., ele me dizia por exemplo: a mulher dele está fazendo um curso em outra cidade e ela quis fazer um trato com ele, dois dias no mês ele fica com as crianças, duas noites, ela viaja (...). Ele me disse, nem isso eu pude contratar com a minha mulher, porque eu tenho que ficar absolutamente à disposição da empresa. O pessoal tem trabalhado até nove, dez da noite, se naqueles dias, ele precisar, não poderá ficar com os filhos.

Outro, disse que se separou agora, porque a mulher não conseguia acreditar que ele todo dia tinha que estar na empresa até onze, onze e meia da noite. Acontecia toda hora do celular tocar (...) acabou se separando, entende? Então mudou, mudou radicalmente (...).

Os funcionários (...) trabalham muito à noite, porque, com a privatização, houve um enxugamento, uma redução enorme. (...) Não têm coragem inclusive de cobrar hora extra. Os funcionários poderiam ter hora extra e isso agora na nossa data base, (...) fechando a pauta de reivindicações, aliás com muita pouca participação, quando a hora extra está na pauta, esta coisa de hora extra a gente não precisa porque ... ninguém tem coragem de pedir hora extra (grifo nosso) a não ser diretor de sindicato, que não é liberado, está lá na empresa, esses cobram hora extra. (E7)

Já os gerentes interpretam da seguinte forma:

O aumento de salário, de certa forma foi uma compensação. Obviamente que os 40%, que é gratificação de função, estão incluídos aí também uma média de hora extra, porque gerente não tem hora extra, ele tem uma gratificação e não tem hora para entrar, não tem hora para sair (grifo nosso) (...). O volume de carga de trabalho que nós temos, esse lado psicológico das pessoas é muito abalado, porque começa a interferir diretamente em casa, teu final de semana, já não é mais teu, nós temos pessoas na empresa que estão se separando (...). (E4)

Quando a gente começou a se envolver com a privatização em si, automaticamente começou a dedicar para a empresa também um tempo maior. Após a privatização a dedicação, vamos dizer, é quase vinte e quatro horas, porque de repente você vem para casa e traz os problemas da empresa, e a família começa a sentir isso aí, principalmente, vamos dizer, na tua expressão, porque está retratado ali, exatamente a tua preocupação, o teu 'stress', efetivamente, você trás para dentro de casa. (E9)

4.2.1.11 Considerações sobre a dimensão econômica da Gerasul

A não satisfação das reivindicações econômicas, segundo modelo de Westley (1979), pode levar a empresa a ter problemas de injustiça. No caso da Gerasul, os fatores significativos que tiveram modificação para pior, que podem influenciar negativamente, criando problemas trabalhistas são, na percepção dos sindicalistas, somente a carga horária dos funcionários e nenhum na percepção dos gerentes.

A única reivindicação econômica, que parece não estar sendo atendida e que é percebida como causada por exclusividade da privatização, é a carga horária dos funcionários que aumentou na percepção dos sindicalistas.

Para a solução das possíveis injustiças (problemas trabalhistas) da dimensão econômica, o modelo de Westley (1979) sugere uma melhor divisão dos lucros ou um acordo de produtividade. Uma revisão no acordo de produtividade e no plano de distribuição do lucro, relacionando-os à carga horária, pode diminuir a injustiça praticada pela empresa.

4.2.2 Dimensão política

Conforme é detalhado a seguir, a percepção de sindicalistas e gerentes em relação ao conjunto de fatores relacionados foi razoavelmente diverso.

DIMENSÃO/ FATOR		PERCEPÇÃO					
		SIND	GER	C/D	SIND	GER	C/D
		GERENTES			FUNCIONÁRIOS		
P	Segurança no emprego	↘	↘	= (-)	↘	↘	= (-)
O	Atuação da representação	↗	↘	≠	↘	↘	= (-)
L	Informação extrínseca sobre desempenho	↗	↗	= (+)	↗	↗	= (+)
I	Liberdade de expressão	↗	↗	= (+)	↘	↗	≠
T	Valorização do cargo	↗	↗	= (+)	N	↗	≠
I	Relacionamento com a chefia	↗	↗	= (+)	↘	↗	≠
C							
A							

Figura 8 - Percepções de sindicalistas e gerentes sobre os reflexos da privatização nas condições de trabalho para gerentes e funcionários na dimensão política – Gerasul

Fonte: quadro elaborado a partir das figuras 39; 40; 47 e 48, constantes do anexo 3.

Legenda: GER = gerente; SIND = sindicalista; C/D = concordância/discordância; ↗ = variação para melhor; ↘ = variação para pior; = (+) = concordância na percepção para melhor; = (-) = concordância na percepção para pior; ≠ = discordância na percepção; N = nenhuma alteração; = (N) = concordância na percepção para nenhuma alteração.

4.2.2.1 Segurança no emprego

Ter garantia de trabalho e segurança quanto ao futuro foi uma situação percebida com igualdade, pois sindicalistas e gerentes concordaram com a percepção da mudança para pior neste fator tanto para funcionários quanto para gerentes. Ocorre, porém, que somente os sindicalistas perceberam que o processo de privatização foi o único fenômeno responsável pela não segurança no emprego e tecem os seguintes comentários:

Uma empresa pública, sempre tem uma consideração com seus empregados diferente da relação que existe na empresa privada, até por uma questão cultural. A relação com o trabalhador é muito mais

perene, ela se dá de uma forma muito mais próxima, dificilmente há uma rotatividade numa empresa pública, não é só por uma questão salarial, até porque as empresas públicas estão numa política de arrocho reconhecida por todos, então não é só a questão salarial, o trabalhador de uma empresa pública, diferente do trabalhador de uma empresa privada, que não sabe se o mês que vem vai estar lá, não sabe se vai ser transferido, então quebra essa relação saudável, que eu reputo do trabalhador da empresa pública em relação ao trabalhador da empresa privada.

Acho que as pessoas tinham segurança enquanto trabalhavam numa empresa pública, no caso a Eletrosul. Havia uma expectativa de se aposentar nessa empresa, de ter a sua vida planejada ao longo do tempo, havia uma certa estabilidade, embora a cláusula de garantia de emprego tivesse já deixado de existir na Eletrosul há muito tempo, desde a época do governo Collor. Mas tinha-se uma certa tranquilidade em relação ao tempo de se programar a vida, ao passo que hoje o trabalhador de uma empresa como a Gerasul, não sabe o que vai acontecer para ele o ano que vem, por exemplo. Então, eu acho que essa é uma questão que 'bate' muito nas pessoas, principalmente para as pessoas que estão morando aqui em Florianópolis, onde o mercado de trabalho é bastante restrito, então é um desastre vir a ser um desempregado aqui. (E8)

A Gerasul tem como meta substituir os funcionários, pelo menos a grande maioria em todos os níveis, em especial os gerentes, ao longo de um certo prazo, evidentemente, porque como ela está implantando uma nova maneira de gerenciar, a gente percebe que a empresa tem um certo receio em colocar as pessoas que estiveram na Eletrosul pelos últimos quinze, vinte anos, para tocar esse processo, em especial as áreas gerenciais, apesar de que todos gerentes ou quase todos, hoje, são oriundos da Eletrosul, um ou outro, que foi contratado depois, mas a empresa já tem um processo de contratação os chamados 'trainees', para que sejam os futuros gerentes e mesmo os funcionários de atividades operacionais, aos pouquinhos vão sendo substituídos, talvez agora de uma forma menos traumática.

(...)Têm sido muito instável os processos produtivos dentro da Gerasul desde que ela foi assumida pelos belgas, até hoje não consolidou ainda, (...) o próprio organograma, que é uma caixinha simbólica muda a cada dois, três meses, muda tudo, criam novas gerências, extinguem, criam novas diretorias, extinguem, então isto faz com que o grupo de funcionários fique numa instabilidade constante. Eu chego a amiscar, mas aí a guisa de um palpite sem muito compromisso com ele, que talvez a técnica gerencial seja justamente essa, deixar as pessoas em permanente sobressalto, (grifo nosso) pode ser uma técnica, talvez gerencial. (E1).

Antes, mesmo com a perda da garantia do emprego, com a própria tradição, cultura e até mesmo de compromissos políticos, os empregados se sentiam relativamente seguros em seus empregos, dava uma certa tranquilidade, que foi perdida muito no processo de privatização, no enxugamento da empresa, com a própria reestruturação que a Eletrosul fez para a privatização que ocorreu

posteriormente. Esse foi o momento de terror dentro da empresa, mas passado essas fases, esses picos, os funcionários tinham uma certa tranquilidade. Hoje nenhuma. A demissão pode vir de um dia para outro, não existe garantia, no acordo coletivo, nós pedimos essa garantia de emprego, obviamente que foi negado. (E6)

O entrevistado 2 complementa:

Existe uma perda que é da qualidade de vida, ou seja, as pessoas estão muito mais estressadas, muito mais sobrecarregadas e com uma insegurança muito maior. (E2).

Os gerentes, conforme o depoimento abaixo, também analisam a questão da segurança no emprego:

Fui formado e criado dentro de uma estatal, quando a gente ouve falar de mercado de trabalho, de iniciativa privada, a gente não tem garantia, então tudo isso aí você começa a trazer para dentro de casa, como é que vai ser o dia de amanhã, será que eu vou conseguir ficar lá ou não, então isso aí gera, no nível familiar, um transtorno muito grande, tanto que é uma situação nova, além da insegurança normal, tem exatamente a variante de você não saber o que vai acontecer, se você permanece como gerente ou não, tudo isso aí tem impacto na tua vida. (E9)

4.2.2.2 Atuação da representação

O fator atuação da representação foi percebido pelos sindicalistas como tendo sido modificado para pior após o processo de privatização em relação a funcionários, e para melhor em relação aos gerentes.

Os gerentes perceberam uma variação para pior tanto em relação a eles próprios quanto aos funcionários. A variação percebida na atuação da representação foi também de responsabilidade de outros fenômenos intervenientes, além do fator privatização.

Os sindicalistas comentam sobre a atuação da representação:

A Gerasul diferencia muito os gerentes do resto do corpo funcional. Trata completamente diferente, tá dando margem para o Sindicato dos Engenheiros se organizar mais (...). A Gerasul dá margem a isso, dá muito mais margem aos sindicatos diferenciados, mas se bem, que tem o maior respeito pela gente, muito mais. E sempre o

Sindicato dos Eletricitários é que rege, que baliza todas as questões referentes aos trabalhadores, e os outros vão atrás, mas na verdade só querem dinheiro, o ganho. (E7)

Acho que o compromisso dos dirigentes sindicais não foi nada alterado. Acho que quem participa da atividade sindical tem um compromisso político que não pode ser esquecido pelo fato da empresa ter sido privatizada, esta questão ela se mantém inalterada, a relação com a categoria é que se diferencia, é mais a ação sindical junto a trabalhadores de empresas públicas. A relação está mais entrelaçada, intimamente ligada, mais que em uma relação sindical com a empresa privada, assim para diferenciar, numa relação com funcionários de empresa pública, a relação tem um percentual de político um pouco acima que em uma relação de uma categoria privada, eu imagino assim, o próprio dirigente sindical visto mais como um corretor de salários. Numa empresa privada, qual é a expectativa que eu tenho de um dirigente sindical? É de que ele alavanque o meu salário. Numa empresa pública, a expectativa de uma categoria em relação a seus dirigentes sindicais, é, além da questão salarial, o compromisso político e a solidariedade. Há uma outra expectativa em torno do dirigente sindical. (E8)

4.2.2.3 Informação extrínseca sobre desempenho

Sindicalistas e gerentes concordaram quanto à questão de se receber constantemente *feedback* sobre o desempenho. Há, portanto, concordância quanto à percepção do fator informação extrínseca sobre desempenho, que teve modificação para melhor. Na percepção dos gerentes, a informação extrínseca sobre desempenho melhorou porque a empresa começou a trabalhar com metas, conforme esclarecido pelo depoimento abaixo:

A Gerasul, como outras empresas, trabalha por meta. Obviamente você tem esse desempenho, ele é medido constantemente, se você está na meta ou não, e aí entra uma discussão. Recentemente tivemos uma discussão no Centrosul com todos os gerentes de nível I e se tratou de metas, e como isso é coisa nova, a tendência dos profissionais é colocar algumas metas exequíveis, porque a meta tem vinculação com a remuneração variável. Eu, particularmente, entendo que meta é uma coisa que você fixa e ela tem que ser quase intangível, se você fizer 98%, você tem que estar super satisfeito, porque você se 'estrebuchou' (grifo nosso) para fazer, porque quando você faz meta atrelada à remuneração, a tendência é fazer meta 'light', você não vai querer perder os 3%, 4%, 5% depois sobre o variável lá no final, (...). (E4)

Segundo o entrevistado 5, a informação circula entre os pares, entre chefes e subordinados, conforme esclarece em seu depoimento:

Depois da privatização há uma disseminação maior das informações dentro da empresa. Ninguém mais está (...) retendo informação. Essa informação está circulando em diferentes níveis, não só no nível gerencial, mas no corpo funcional também. Não há mais o dono da informação. Hoje temos obrigação de dar informação, repassar informação, eu recebo orientação de meu diretor, passo orientação para os meus colegas de trabalho, pessoal que está trabalhando comigo, é isso, tem essa troca na nossa área e a gente está vendo no nível da empresa totalmente. (E5)

Já os sindicalistas, conforme depoimento do entrevistado 7, interpretam a informação extrínseca sobre desempenho:

A Gerasul trabalha o tempo todo (...) com a questão de metas, elas têm que ser atingidas, inclusive, na participação de lucro tem avaliação. Eles colocaram a questão da avaliação de desempenho independente se a empresa dá lucro, e dá um lucro estrondoso. À Gerasul não importa se todos trabalharam, se chegaram à meta. Tem avaliação de desempenho de cada um, até na participação de lucro. A competitividade é assim o tempo todo acompanha, tanto é que nesta avaliação, a participação nos lucros é uma remuneração pela avaliação de desempenho, você pode ganhar até 40% a menos ou 40% a mais, dependendo da sua avaliação de desempenho, e a questão da avaliação de desempenho é assim determinante, é a linha mestra para tudo, para o funcionário e para os gerentes também, para atingir aquela meta. Então, a avaliação de desempenho é o instrumento que eles têm para estar medindo isso. E isso rege a vida de todos lá dentro.

Se os funcionários tiveram ganhos com a privatização, eu coloco ilusoriamente, quer dizer, todos, depois que passaram para a Gerasul, num primeiro momento, sentiram assim um alívio. Hoje eu tenho trabalho, hoje eu posso fazer, posso produzir, sou considerado, então com isso não vou perder meu emprego, primeiro foi uma satisfação, um ganho enorme, ter ficado na empresa e hoje eu tenho trabalho. O pessoal da Eletrosul não trabalha, e hoje muitos caem na real, no sentido de que não se pode fazer grandes planejamentos familiares, porque está tudo voltado (...) para dar conta do trabalho, que é muito. Trabalham feitos 'loucos', (...), não tendo horário (...) e hoje vê que não foi tanto ganho assim, mas ainda existe pessoal na Gerasul até hoje tentando se convencer de que é bom estar na empresa privada. (E7)

4.2.2.4 Liberdade de expressão

Sobre a liberdade para expressar idéias, pensamentos e sentimentos ou ainda sobre diálogo aberto entre superiores e subordinados, sindicalistas e gerentes concordaram na percepção, mas somente em relação a variação para melhor relacionadas aos gerentes. Já quando o fator foi relacionado aos funcionários a percepção foi diferente.

Os gerentes perceberam a liberdade de expressão da seguinte forma:

Houve uma redução, tem um limite, quem fala em nome da empresa é só o presidente, neste aspecto não houve a autonomia. Internamente sim, dentro da empresa sim, mas externamente não. (E8)

Acho que antes tinha uma grande liberdade de expressão, até porque era uma estatal e tinha uma certa garantia. Acontece que quando você tinha uma crítica, criticava a empresa 'como um todo' (sic), você não está responsabilizando ninguém. Hoje não! Se você for criticar a empresa, você critica responsáveis. (...) Estão mais claros os critérios, as responsabilidades, então com isso e esse acesso (...) mais fácil à informação e essa informação é disseminada com maior facilidade, agilidade dentro da empresa, com isso você tem maior oportunidade de se expressar e aí direcionando essa sua opinião ou para um diretor ou para um gerente de uma determinada área, sobre o próprio trabalho ou até dando algumas opiniões da área, da gestão ... ou da gestão da empresa 'como um todo' (sic). (E10)

O fato de que a maioria dos diretores são colegas de carreira, antigos da Eletrosul, segundo o entrevistado 9, permite maior liberdade de expressão:

Liberdade de expressão (...), você tem, você conhece o diretor há muito tempo, você já tem um relacionamento com ele, facilita o diálogo (...). (E9).

4.2.2.5 Valorização do cargo

Ter o cargo valorizado, através do enriquecimento das tarefas, e sentir por parte da chefia e colegas, que as funções inerentes ao cargo são importantes para o desenvolvimento da empresa, foi percebido como tendo melhorado após a privatização por sindicalistas e gerentes quando relacionada ao cargo de gerente. Já em relação aos funcionários, os sindicalistas não perceberam modificação.

4.2.2.6 Relacionamento com a chefia

Ter confiança e um bom relacionamento, receber um bom tratamento por parte dos superiores e possuir uma chefia participativa, foi percebido com igualdade entre sindicalistas e gerentes quando a percepção foi relacionada a estes últimos. Já quando se relacionou o fator aos funcionários, percebeu-se que houve modificação para melhor na visão dos gerentes e de que não houve modificação na percepção dos sindicalistas. Os gerentes, e somente estes, perceberam ainda que a modificação aconteceu por exclusividade do processo de privatização, de forma que assim comentam:

(...) Porque hoje, se tu quer discutir um assunto, entra numa saleta, discutimos o assunto, as portas estão abertas, aqui também é assim, em outra época não era, a tua instância era o gerente de divisão, para tu chegar ao gerente de departamento era complicado, o 'cara' era meio (...), para tu chegar ao diretor para discutir um assunto, jamais! (E9)

Hoje, na Gerasul, segundo ainda o entrevistado 9, o relacionamento com a chefia melhorou porque:

O Luciano era ex-empregado, era colega nosso, e também o Miruel, o Quadros. Nós temos hoje diretor de fora, o presidente, e o Marcos, que veio da Bélgica, os outros diretores são de carreira, então dá uma efetividade, porque antes era amigo do 'cara', não mudou nada, hoje você encontra o 'cara', vamos discutir. (E9)

4.2.2.7 Considerações sobre a dimensão política da Gerasul

Westley (1979) enfatiza que se os fatores relacionados à dimensão política, quando não satisfeitos geram insegurança. Porém, na Gerasul, segurança no emprego, foi percebida por sindicalistas com variação para pior, tanto em relação a gerentes quanto a funcionários.

O estado de insegurança percebido pode ser creditado principalmente ao fator segurança no emprego. A insatisfação percebida na dimensão política pode ser corrigida com um posicionamento claro da empresa sobre a questão em conjunto com um mecanismo que privilegie a maior participação dos funcionários e de

gerentes nas decisões da empresa. A implantação de um conselho de trabalhadores junto à direção pode ser um caminho para a solução do problema detectado.

4.2.3 Dimensão psicológica

A percepção dos sindicalistas e gerentes em relação aos funcionários e cargos de gerente na Gerasul indica que, após a privatização, houve uma melhora em todos os fatores componentes da dimensão psicológica. Nenhum impacto negativo foi percebido.

DIMENSÃO/ FATOR		PERCEPÇÃO					
		SIND	GER	C/D	SIND	GER	C/D
		GERENTES			FUNCIONÁRIOS		
P	Informação intrínseca sobre desempenho	↗	↗	= (+)	↗	↗	= (+)
S	Realização pessoal	↗	↗	= (+)	↗	↗	= (+)
I	Nível de desafio	↗	↗	= (+)	↗	↗	= (+)
C	Desenvolvimento pessoal	↗	↗	= (+)	↗	↗	= (+)
O	Desenvolvimento Profissional	↗	↗	= (+)	↗	↗	= (+)
L	Criatividade	↗	↗	= (+)	↗	↗	= (+)
Ó	Variedades de tarefas	↗	↗	= (+)	↗	↗	= (+)
G	Identidade com a tarefa	↗	↗	= (+)	↗	↗	= (+)
I							
C							
A							

Figura 9 - Percepções de sindicalistas e gerentes sobre os reflexos da privatização nas condições de trabalho para gerentes e funcionários na dimensão psicológica – Gerasul

Fonte: quadro elaborado a partir das figuras 41; 42; 49 e 50, constantes do anexo 3.

Legenda: GER = gerente; SIND = sindicato; C/D = concordância/discordância; ↗ = variação para melhor; ↘ = variação para pior; = (+) = concordância na percepção para melhor; = (-) = concordância na percepção para pior; ≠ = discordância na percepção; N = nenhuma alteração; = (N) = concordância na percepção para nenhuma alteração.

O gerente entrevistado 10 faz o seguinte depoimento.

(...) Essa variável psicológica é o resultado do teu desempenho em si, onde você tem por exemplo: realização pessoal, desafio, hoje você tem um maior desafio, tem uma responsabilidade maior sobre atividades, você ganhou maior responsabilidades, isso te dá uma maior realização pessoal e ao mesmo tempo aumenta o teu nível de desafio, isso vai provar se você é competente ou não. Tem um desenvolvimento pessoal, a empresa está apostando em quem ficou, certo? E aí você precisa não só produzir, mas desenvolver, você precisa ter um desenvolvimento maior e a criatividade, por exemplo, como você tem uma responsabilidade maior, você tem prazos, atividades para desenvolver, você vai usar sua criatividade, objetivos mais definidos e isso também te identifica mais com a atividade, ou seja, você é responsável, você vai ser cobrado por aquilo e tem que desempenhar essa função, isso é um

desafio, tem a satisfação pessoal de estar atendendo aquele desafio e eu acho que isso aí antes como estatal, ficava muito a desejar. No momento que era para tomar determinada decisão, consultava, ia, ia, ia. Aí, no final as coisas não aconteciam, hoje não, hoje se tem uma certa autonomia, uma certa liberdade, e você é cobrado por aquilo. (E10)

4.2.3.1 Informação intrínseca sobre desempenho

O nível de conhecimento que as pessoas têm sobre o próprio desempenho, obtido através do próprio ato de realizar o trabalho sem qualquer necessidade de informação de superiores ou colegas, foi percebido com igualdade entre sindicalistas e gerentes ao notarem o comportamento do fator que teve modificação para melhor após o processo de privatização. Os sindicalistas perceberam que a modificação foi significativa somente em relação aos gerentes. Já estes perceberam que a mudança ocorrida para melhor foi em função exclusiva da privatização tanto para eles próprios quanto para os funcionários.

4.2.3.2 Realização pessoal

Gostar do que se faz, desempenhar as atividades com prazer foi percebido com igualdade por sindicalistas e gerentes. Os sindicalistas consideraram que a mudança para melhor aconteceu devida também a outros fenômenos intervenientes além do processo de privatização, já os gerentes consideraram que a mudança aconteceu exclusivamente por conta do processo de privatização.

4.2.3.3 Nível de desafio

Realizar atividades que apresentem desafios, com metas desafiadoras e ter novos desafios foram percebidas por sindicalistas e gerentes com coincidência. Os sindicalistas e gerentes consideraram que a mudança para melhor, ocorrida no nível de desafio foi significativa em relação tanto aos funcionários quanto à gerentes. Estes perceberam o fator nível de desafio da seguinte maneira:

Tu tens desafio maior de buscar as soluções (...). Os gerentes estão sendo mais exigidos para apresentar soluções, tem mais autonomia estão mais exigidos para buscar resultados. (E8)

4.2.3.4 Desenvolvimento pessoal

Ter oportunidades para aumentar e enriquecer conhecimentos e possuir espaço para desenvolver-se sem restrições foram também percebidas com igualdade por sindicalistas e gerentes. A modificação para melhor atribuída por exclusividade da privatização foi percebida somente em relação aos gerentes por eles próprios.

Mesmo não tendo percebido uma mudança significativa do fator desenvolvimento pessoal o entrevistado 12, sindicalista assim se posiciona:

O estímulo, um pouco a empresa deu porque mudou programas de computador em vários níveis operacionais e também administrativo, mas treinamento a empresa não deu muito, porque era tudo sempre sendo feito a toque de caixa, muita gente foi demitida por conta disso, por exemplo: a menina que tomava conta das férias foi demitida, foi feito um novo programa de computador, folha de pagamento, de tudo, deram um treinamento pequeno, a empresa deu, mas tinha que fazer logo, resolver, foi implantado assim, o pessoal trabalhando de noite, a toque de caixa e a empresa fazia o seguinte: quem não se adaptava, quem não conseguia aprender logo, foi rua mesmo, isso fez com que as pessoas tivessem que procurar treinamento fora, porque a empresa dava pouco treinamento e exigia demais, então você estava na rua mesmo, vários foram: da folha de pagamento, a menina das férias (...). (E12)

4.2.3.5 Desenvolvimento profissional

Sindicalistas e gerentes concordaram com a variação do fator desenvolvimento profissional, quando a modificação foi para melhor em relação ao cargo de gerentes, o que foi percebida e explicada apenas pela privatização.

No depoimento abaixo nota-se que houve melhoria, com intensidade maior para os gerentes.

Para algumas pessoas a empresa está dando treinamento, mas para outros não. Secretárias por exemplo, foram demitidas várias, porque não sabiam falar outra língua. Não deram oportunidades para as pessoas, nem sozinhas com recursos próprios (...). Para os gerentes, tem dado muito mais do que para os funcionários, para os grandes gerentes. Àqueles gerentes médios têm que se safar, têm que ser aquele trabalhador polivalente que se não é bom, não é porque a

empresa não deu, porque tudo está mudando, mas é por que ele é ruim. Aquela coisa que o trabalhador acaba se sentindo um 'merda', quando sai, além da 'sacanagem' da demissão e tudo, o 'cara' sai com o moral lá em baixo, achando sim, que ele sim, é um 'merda', nessa ideologia neoliberal tudo a pessoa pode, se quer, ela consegue, ela faz. É complicado isso! (E7)

4.2.3.6 Criatividade

Sindicalistas e gerentes concordaram quanto a poder criar e inovar no trabalho. A percepção da mudança para melhor para a categoria de gerentes, na criatividade, foi percebida por sindicalistas e gerentes, como causada pela privatização. Já a modificação que aconteceu em relação aos funcionários, foi percebida como significativa somente pelos gerentes que justificam do seguinte modo:

Houve maior autonomia das áreas e maior comprometimento dos empregados, então com isso se abriu o caminho para que a pessoa expusesse sua criatividade. Então, idéias novas e criativas, são bem-vindas, desde de que traga resultados para a empresa. (grifo nosso) Está todo mundo trabalhando com esse objetivo e na estatal não era assim porque tu tinhas uma idéia mas não conseguia levar a frente, porque não tinha orçamento, não saiu do gerente, o diretor não gostava, não dava 'bola', ninguém ouvia. Aqui, se tiver uma idéia realmente boa, criativa, ela vai para frente, porque vai trazer resultado para a empresa, chega lá no presidente, implanta. Há uma visão de maior liberdade e aproveitamento dessa criatividade. (E8)

4.2.3.7 Variedades de tarefas

Sindicalistas e gerentes concordaram quanto à percepção da possibilidade de poder ser generalista. A modificação para melhor foi percebida significativamente somente pelos gerentes.

4.2.3.8 Identidade com a tarefa

Sindicalistas e gerentes concordaram também quanto à percepção da mudança para melhor no fato de poder identificar-se com o trabalho. A percepção como significativa foi sentida pelos gerentes para as duas categorias analisadas,

4.2.3.9 Considerações sobre a dimensão psicológica da Gerasul

Segundo Westley (1979), o problema ocasionado pela não satisfação da dimensão psicológica é a alienação, cujos indicadores são o desinteresse, o absenteísmo e o *turnover*. Como todos os fatores da dimensão psicológica na Gerasul foram percebidos com modificações para melhor, não há, portanto, alienação na Gerasul.

4.2.4 Dimensão sociológica

A percepção dos sindicalistas e gerentes, em relação aos funcionários e gerentes da Gerasul, indica que após a privatização houve uma melhora em todos os fatores componentes da dimensão sociológica. Nenhum impacto negativo foi percebido.

DIMENSÃO/ FATOR		PERCEPÇÃO					
		SIND	GER	C/D	SIND	GER	C/D
		GERENTES			FUNCIONÁRIOS		
S O C I O L Ó G I C A	Participação	↗	↗	= (+)	↗	↗	= (+)
	Autonomia	↗	↗	= (+)	↗	↗	= (+)
	Relacionamento interpessoal	↗	↗	= (+)	↗	↗	= (+)
	Responsabilidade	↗	↗	= (+)	↗	↗	= (+)
	Valor pessoal reconhecido	↗	↗	= (+)	↗	↗	= (+)

Figura 10 - Percepções de sindicalistas e gerentes sobre os reflexos da privatização nas condições de trabalho para gerentes e funcionários na dimensão sociológica – Gerasul

Fonte: quadro elaborado a partir das figuras 43; 44; 51 e 52, constantes do anexo 3.

Legenda: GER = gerente; SIND = sindicato; C/D = concordância/discordância; ↗ = variação para melhor; ↘ = variação para pior; = (+) = concordância na percepção para melhor; = (-) = concordância na percepção para pior; ≠ = discordância na percepção; N = nenhuma alteração; = (N) = concordância na percepção para nenhuma alteração.

Os gerentes justificam as melhorias percebidas.

(...)Você não faz nada sozinho, então tem uma participação de várias áreas da empresa. Você não tem mais aqueles 'guetos' dentro da empresa, ou diminuiu muito,(...) Você tinha várias empresas dentro de uma empresa, isso deixou de existir. Se a gente precisa de apoio,

nós da área de ... precisamos de apoio da área de informática, da área de produção, da área de recursos humanos, (...) eu tenho essas deficiências, mas essas outras áreas, elas só existem para suprir essa minha deficiência, assim como eu na área de ... vou suprir a necessidade, a deficiência de uma outra área. Isso obrigou a ter uma participação maior das áreas da empresa, do corpo técnico e do corpo gerencial para você desenvolver as atividades. E isso o que é? É a otimização de recursos humanos, a otimização de recursos totalmente. Você está otimizando e está trabalhando numa estrutura mais matricial, onde ela te permite, cobrar, ser cobrado, mas quando se é cobrado, ou quando cobra alguma coisa, tem que dar a chance da participação, dar a chance da discussão, dar a chance de ouvir, isso leva a quem for dar uma resposta, a ter autonomia para aquela resposta. Essa autonomia é dada em determinados níveis, claro, e é cobrado o resultado, se for um resultado positivo, você recebe os louros, as benesses, os benefícios, é mais reconhecido. O corpo funcional, gerencial da Gerasul, que eu considero como altamente qualificado, o pessoal conhece realmente, um pessoal altamente competente e com essa participação, essa autonomia e o inter-relacionamento, a responsabilidade, isso abriu uma válvula de pressão e deu oportunidade para o pessoal trabalhar dentro de objetivos, de metas bem específicas da empresa, isso é consequência de ter objetivos traçados, metas traçadas. É só você trabalhar dentro daquilo ali. (E10)

4.2.4.1 Participação

As oportunidades de expressar sugestões para a melhoria dos resultados e ser ouvido foram percebidas por sindicalistas e gerentes com igualdade, mas os gerentes esclarecem que as suas participações nas decisões estratégicas foram cortadas.

A participação não se dá no nível estratégico, (grifo nosso) se dá no nível local, no nível da sua área de atuação, tu tens a participação na hora em que encaminhas um projeto, aí se dá a participação, mas não existe a participação, temos menos informação do nível estratégico do que se tinha na estatal. Na estatal a gente sabia o que a empresa ia fazer, quais eram os planos, aqui os planos são estratégicos no nível do conselho de administração e diretoria, não passa dali.

Na estatal tinha-se mais participação com os destinos da empresa, aqui tem-se com o destino da sua área. O destino da empresa, o mercado, não desce mais essa informação. O grupo de comando é mais fechado, quem está lá no conselho de administração é quem resolve, define e implementa as estratégias da empresa 'como um todo' (sic). Ninguém vem me consultar, na estatal eu já participei de decisões do tipo para onde a empresa vai. Aqui, não existe isso, já vem definido, existe um grupo específico que têm essa função, então os outros têm que dar suporte para aquelas decisões, então tem

menos participação, se tu fores olhar numa visão global de empresa, tem menos participação, mas se for olhar na tua área tem mais participação. (E8)

(...) As mudanças lá de cima, no nível de Gerasul, as vezes não é muito claro. O que a gente discute assim é: 'decidiram antecipar o cronograma de construção da usina em três meses'. Essa antecipação não pode ser tratada só no nível de projeto, você tem toda uma cadeia de lá até aqui, antecipação de alguma importação, algum contrato tem que ser antecipado e acima de tudo o que aconteceu, anteciparam o cronograma e acabou não tendo um time de operadores pronto nesse período para poder operar essa usina já pronta, você entendeu? Teve defasagem, então essa decisão aqui, ela é sábia, valiosa, vamos tentar citar assim, mas ela tem que ser difundida em cadeia também e analisar todos os impactos. Dizer o seguinte: olha gente! Nós vamos antecipar em três meses, cada qual cumpra a sua parcela nesse negócio.

São diretrizes, e objetivo empresarial não se discute, só que às vezes isso não acontece, não há uma comunicação em cadeia, então a primeira informação, esses objetivos macro empresariais, a gente não tem muito claro. (E9)

4.2.4.2 Autonomia

A possibilidade de realizar as atividades, implantando melhorias e possuindo liberdade de ação dentro de sua própria área foi percebida com variação para melhor por sindicalistas e gerentes, mas os sindicalistas colocam algumas ressalvas:

As empresas pregam a tal autonomia de decisão, mas é uma autonomia vigiada e por isso as pessoas são cerceadas na suas ações. (E2)

Não tinham muita autonomia enquanto gerentes da Eletrosul, hoje têm autonomia, podem colocar a sua criatividade, a empresa, principalmente para os gerentes, dá uma margem grande, para eles poderem tentar, é se mobilizando ou se deslocando, enfim. Eu vejo tudo como ilusório (grifo nosso), porque ela dá isso, essa abrangência todas que os gerentes podem ter, mas no sentido de estar funcionando para ela, trazendo ganhos para ela, porque são todos avaliados sempre e como são gerentes, têm aquele vínculo com a empresa, como gerente de banco privado atualmente, você tem que estar sempre naquele nível de desempenho, se você não está naquele nível exigido na empresa é ruim, porque têm vários outros para entrarem, então toda essa mobilidade que eles têm hoje, usar sua criatividade, usar enfim muita autonomia, responsabilidade, eu vejo falso por isso, não é para a pessoa em si, ele, enquanto ser humano poder usar, ele tem que usar tudo para poder atingir aquela meta que a empresa exige já no começo do ano, porque até o final do ano ele tem que conseguir entende? Por exemplo: ele pode usar

habilidade, pode, mas aquelas habilidades para poder chegar naquela meta, e não na escolha de uma habilidade que o 'cara' tenha, que poderia estar usando, seria bom para a empresa, mas não é aquilo que ela quer naquele momento, tudo tem que estar voltado e direcionado para a meta. (E7)

Os gerentes depõem da seguinte forma:

Os gerentes têm muita autonomia, dá cumprimento a seu orçamento, e têm autonomia total para realizá-lo. (E3)

4.2.4.3 Relacionamento interpessoal

O bom relacionamento, dentro e fora da empresa, foi percebido por sindicalistas e gerentes com igualdade. A modificação para melhor por exclusividade da privatização foi percebida no fator relacionamento pessoal, somente pelos gerentes em relação a eles próprios e aos funcionários.

O entrevistado 8 assim interpreta:

Relacionamento interpessoal é importante, porque têm a participação integrada com outras áreas da empresa, tem que valorizar isso. (E8)

4.2.4.4 Responsabilidade

A possibilidade de assumir responsabilidade foi percebida por sindicalistas e gerentes com concordância, porém a modificação para melhor por exclusividade da privatização foi percebida no fator responsabilidade somente pelos gerentes em relação a eles próprios e aos funcionários.

Os gerentes opinam:

As pessoas se sentem mais reconhecidas porque são jogadas mais responsabilidades em cima delas e isso é que dá o contrapeso naquele excesso de carga horária que ela se dedica mais, até porque ela está recebendo mais apoio. Mas eu não acho justo, não acho correto essa carga horária excessiva. (E8)

Junto com a responsabilidade, estão embutidas obrigações, talvez não percebidas pelos gerentes, mas evidenciadas pelos sindicalistas. A respeito, o entrevistado 7 coloca:

A empresa limitou a vida social, o que reflete na vida pessoal dos gerentes e dos funcionários uma vez que a empresa, por vias informais, acaba tomando conta da cabeça, das idéias das pessoas, até mesmo quando elas estão foras da empresa. Por exemplo: têm funcionários que ficam de sobreaviso, mas isso informalmente, no caso se a empresa precisar, vão ter que ser requisitados, mas formalmente isso não é feito pelas empresas, mas as pessoas têm que ficar condicionadas a isso. São fatores que pesam na vida pessoal, porque a pessoa não tem nem liberdade de no seu final de semana estar em casa com a família, descansada ou pensando em outras questões mais gerais, como cultura, lazer, na vida pessoal, que é fundamental para a pessoa ter uma qualidade de vida boa. (E7)

4.2.4.5 Valor pessoal reconhecido

Sindicalistas e gerentes concordaram quanto à percepção da mudança para melhor no fator valor pessoal reconhecido.

A modificação significativa foi percebida no fator valor pessoal reconhecido somente pelos gerentes em relação a eles próprios e aos funcionários.

4.2.4.6 Considerações sobre a dimensão sociológica da Gerasul

Westley (1979) explica que quando as reivindicações sociológicas não estão satisfeitas, surge um estado de anomia que pode ser detectado através do alto índice de *turnover* e ausência de significação.

De acordo com as percepções de sindicalistas e gerentes não existe anomia na Gerasul, uma vez que as modificações ocorridas na dimensão sociológica foram todas para melhor.

4.3 Importância atual dos fatores para sindicalistas e gerentes na Gerasul

Na figura 11 a seguir são apresentados por ordem de importância os fatores percebidos por sindicalistas e gerentes.

D	Fatores			
	Ordem	Sobre os gerentes	Ordem	Sobre os funcionários
E C O N Ô M I C A	1	Salários	1	Previdência privada
	2	Remuneração justa	2	Assistência médica
	3	Previdência privada	3	Condições de máq. e equipamentos
	4	Ritmo de trabalho	4	Cond. Fís. do ambiente de trabalho Carga horária
	5	Condições fís. do ambiente de trabalho	5	Ritmo de trabalho
	6	Condições de máq. e equipamentos	6	Remuneração justa
	7	Carga horária	7	Seguro de vida
	8	Auxílio Alimentação	8	Salários
	9	Assistência médica	9	Auxílio Alimentação
	10	Seguro de vida.	10	
P O L Í T I C A	1	Segurança no emprego	1	Atuação da representação
	2	Valorização do cargo	2	Segurança no emprego
	3	Relacionamento com a chefia	3	Informação extrínseca sobre desempenho
	4	Liberdade de expressão	4	Valorização do cargo
	5	Informação extrínseca sobre desempenho	5	Relacionamento com a chefia
	6	Atuação da representação	6	Liberdade de expressão
P S I O L C O G I C A	1	Nível de Desafio	1	Nível de Desafio
	2	Criatividade	2	Informação intrínseca sobre desempenho
	3	Variedade de Tarefas	3	Criatividade
	4	Informação intrínseca sobre desempenho	4	Desenvolvimento pessoal
	5	Desenvolvimento profissional	5	Desenvolvimento profissional
	6	Realização pessoal	6	Realização pessoal
	7	Identidade com a tarefa	7	Variedade de Tarefas
	8	Desenvolvimento pessoal	8	Identidade com a tarefa
S O C I O L O G I C A	1	Autonomia	1	Autonomia
	2	Relacionamento interpessoal	2	Valor pessoal reconhecido
	3	Participação	3	Responsabilidade
	4	Responsabilidade	4	Participação
	5	Valor pessoal reconhecido	5	Relacionamento interpessoal

Figura 11 - Importância dos fatores percebidos por sindicalistas e gerentes após a privatização da Gerasul.

Nota: Os fatores em negrito são, os estatisticamente significativos. As probabilidades de significância de cada fator estão no anexo 2 na figura 35.

4.3.1 Dimensão econômica

O fator considerado mais importante por sindicalistas e gerentes após a privatização, na dimensão econômica, foi o salário, único considerado significativo,

uma vez que a análise do teste t para amostras independentes indicou uma probabilidade de " p " = 0,05.

Os gerentes assim percebem a importância do salário:

Na verdade, não tem mais aquele amor à empresa, o que tem é o trabalho em troca de salário. Dedica-se, tenta dar maior ressaltado para a empresa, mas desde que haja uma compensação. No momento em que não haja mais esta compensação e a empresa do lado estiver pagando mais, o pessoal vai embora, não quer saber. Assim como do outro lado é verdadeiro, se não estiver produzindo, a empresa manda embora. (E8)

(...) Quando se falava em salários, se buscava formas paliativas ou alternativas para não dar salário, certo complemento. Era periférico. No final era uma remuneração. É a empresa depois da privatização, ela, o que tem que fazer? O que eu acho, é que tem que dar salário, não tem que ficar dando um anuênio, ou dois anuênios, ou isso ou aquilo, ele merece, dá o salário para ele e ele vai fazer com o salário o que ele quiser. Isso daí foi um ponto positivo, aumentou o salário, ou seja, você tem mais dinheiro no bolso. Você vai fazer aquilo que você acha que tem que fazer, a empresa não vai fazer por mim. O quê tenho que fazer com o dinheiro? Tenho que procurar a melhor alternativa para fazer com meu dinheiro. Acho que isso aí foi um ponto positivo. (E10)

Já o sindicalista entrevistado 7 faz o seguinte comentário:

A situação do corpo gerencial se diferenciou sob o ponto de vista salarial de outros benefícios indiretos, se diferenciou dos demais funcionários e aparentemente, sob o ponto de vista econômico melhorou. Mas só sob o ponto de vista econômico, tem toda uma questão de insegurança e coisa desse tipo que se botar na balança eu acho que boa parte das pessoas gostariam de estar na situação que estavam antes. (E7)

4.3.2 Dimensão política

O fator considerado de mais importância após a privatização, na dimensão política, foi segurança no emprego relacionada aos gerentes, único considerado significativo, uma vez que a análise do teste t para amostras independentes indicou uma probabilidade de " p " = 0,05.

Os gerentes, segundo os depoimentos abaixo, assim percebem a importância do fator:

A segurança de cada um é vinculada a estratégia da empresa, você pode ter um bom desempenho, mais se a atividade não é estratégica para a empresa, tu vais perder o emprego de qualquer maneira. É uma preocupação que todos têm, porque isso pode mudar a qualquer momento. Os gerentes, especificamente, que têm os maiores salários, para eles conseguirem uma nova colocação no mercado dependendo da área, às vezes fica complicado. (E8)

Segurança no emprego hoje depende muito de teu desempenho, e obviamente entra um novo conceito, uma nova matriz que eu trabalho com o pessoal aqui dentro, se tudo mundo fizer a sua parte, está resolvido. Agora, a partir do momento que você deixar de fazer sua parte, alguém está fazendo por você. A empresa não pára, o tangível tem que estar lá. Você tem que chegar lá ou tem alguém se desdobrando para fazer o dele mais o seu, entra então aquele conceito: 'o elo mais fraco é que vai definir a resistência dessa nossa corrente.'

Hoje é muito volátil a garantia de emprego, segurança não existe, nem pra mim e nem pra ninguém, eu falo assim, nós temos que ser competitivos. (E9)

4.3.3 Dimensão psicológica

Nesta dimensão, os fatores considerados como importantes e significativos em relação aos gerentes foram: nível de desafio, criatividade, variedade de tarefas e informação intrínseca sobre desempenho. Em relação aos funcionários foram: nível de desafio e informação intrínseca sobre desempenho. O teste *t* para amostras independentes indicou para os fatores relacionadas aos gerentes, nível de desafio, uma probabilidade de significância de "*p*" = 0,002; criatividade, "*p*" = 0,02; variedade de tarefas, "*p*" = 0,03 e informação intrínseca sobre desempenho, "*p*" = 0,04 e para os relacionados aos funcionários, nível de desafio, "*p*" = 0,02 e informação sobre intrínseca sobre desempenho, "*p*" = 0,04.

O nível de desafio, eu acho que ele é maior no momento em que você tem uma maior responsabilidade, não que antes não tinha, mas antes, era mais disseminado, antes não era tão direcionado para determinados funcionários, hoje não, hoje tem funcionários com metas mais específicas (...), as metas quanto mais difíceis, maior vai ser o teu desafio, maior vai ser a criatividade para atender, cumprir a sua meta, a sua atividade, enfim, (...) tendo isso como um desafio maior, a variedade de tarefas, no caso, diminui o número de funcionários, você tem uma gama maior de atividades para serem feitas, aumentou o seu desafio. Por quê? Porque você tem maior número de tarefas ou elas são cobradas com maior profundidade, são mais abrangentes. (E5)

4.3.4 Dimensão sociológica

Os fatores considerados de maior importância após a privatização, na dimensão sociológica, foram: autonomia, relacionamento interpessoal e participação, todos relacionados aos gerentes e únicos considerados significantes. O teste *t* para amostras independentes indicou para autonomia uma probabilidade de significância de “p” = 0,007, para relacionamento pessoal um “p” = 0,04 para participação um “p” = 0,05.

4.4 Níveis de satisfação na Gerasul

Na figuras 12 e 13 a seguir, apresentam-se as percepções sobre a QVT com as médias obtidas a partir das respostas dos questionários e os respectivos níveis de satisfação conforme a escala Likert aplicada.

CATEGORIA DE RESPONDENTES	ANTES DA PRIVATIZAÇÃO		APÓS A PRIVATIZAÇÃO	
	MÉDIA	NÍVEL	MÉDIA	NÍVEL
SINDICALISTAS	4,6	Regular a bom	5,18	(7) Bom a muito bom
GERENTES	4,66	Regular a bom	5,25	(7) Bom a muito bom

Figura 12 - Níveis de satisfação quanto a QVT dos gerentes na Gerasul

CATEGORIA DE RESPONDENTES	ANTES DA PRIVATIZAÇÃO		APÓS A PRIVATIZAÇÃO	
	MÉDIA	NÍVEL	MÉDIA	NÍVEL
SINDICALISTAS	4,41	Regular a bom	4,66	(7) Regular a bom
GERENTES	4,73	Regular a bom	5,22	(7) Bom a muito bom

Figura 13 - Níveis de satisfação quanto a QVT dos funcionários na Gerasul

Parece não haver diferenças marcantes na percepção dos reflexos nas condições de trabalho na Gerasul entre sindicalistas e gerentes, o que demonstra

que os problemas quanto às reivindicações trabalhistas que precisam ser resolvidos, tanto para a categoria de gerentes quanto para a de funcionários, são mínimos.

O fato é que a Gerasul foi a décima quarta empresa do setor a ser privatizada e a primeira de geração de energia. Portanto, a observação e experiência adquirida das privatizações anteriores e as pressões sindicais provocadas pelas estratégias sindicais do Sinergia - SC, que durante todo o processo posicionou-se contrariamente à privatização, valendo-se de estratégias informativas e de enfrentamento, provavelmente contribuíram para que após a privatização a empresa, por meio de sua política de gestão de pessoas melhorasse as condições de trabalho na Gerasul.

5 O CASO DA ESCELSA

Os Serviços Reunidos de Vitória e os Serviços Reunidos de Cachoeiro, de iniciativa governamental, foram as primeiras organizações voltadas à produção e distribuição de energia elétrica no Espírito Santo, em 1909. São dessa fase as Usinas Jucu (1909) e Fruteiras (1911), que operam até o presente. Em 1927 tais concessionárias foram assumidas pela iniciativa privada, mais precisamente pela General Eletric - GE -, que em menos de dois meses as transfere à recém-criada Companhia Central Brasileira de Força Elétrica - Ccbfe -, empresa do grupo Amforp, que possuía outras concessionárias em diversos estados brasileiros. A Ccbfe operava nas concessões de energia elétrica, bondes, lanchas para transporte público e telefones.

Nos anos 40, a concessionária passou a ter dificuldades para investir na expansão dos sistemas devido a problemas de tarifas e inflação. No início dos anos 50 o Governo do Estado resolve intervir para solucionar o suprimento de energia e lança um programa de eletrificação, através do projeto da Usina Rio Bonito. Para viabilizar recursos para o programa é criada, em 1956, a Espírito Santo Centrais Elétricas SA - Escelsa - que, após Rio Bonito, inicia a jusante, no Rio Santa Maria, a construção da Usina Suiça. A Escelsa, além de suprir a Ccbfe, estendia linhas de transmissão em diversas regiões do Estado, construindo subestações e assumindo a distribuição em numerosos municípios.

Em 1965 o Governo Federal encampa o grupo Amforp. A Central Brasileira passa ao controle da Eletrobrás e inicia a viabilização da Usina de Mascarenhas, no Rio Doce, preparada para receber mais um conjunto gerador do mesmo porte. Formava-se o sistema interligado da Região Sudeste e a Escelsa era suprida por Furnas.

Entendimentos dos Governos Federal e Estadual acabaram por definir a fusão das duas concessionárias. Assim, em julho de 1968, surgia a nova Escelsa em cuja composição acionária a Eletrobrás figurava com cerca de 95% das ações e o Estado do Espírito Santo com 5%. Era uma situação diferenciada no País, em que uma concessionária distribuidora regional ficava sob controle federal. Tal situação

era justificada pelos volumosos investimentos planejados pelo Governo Federal e que, afinal, se verificaram ao longo dos anos setenta, quando o mercado de energia elétrica, atendido pela Escelsa, evoluiu de 169 mil MWh em 1968 para 2,6 milhões de MWh em 1980 - um incremento notável de 1463% em 12 anos.

Em 1992, a Escelsa foi incluída no programa de desestatização. Em julho de 1995, em leilão na bolsa de Valores do Rio de Janeiro, a Escelsa foi privatizada. Seu controle é arrematado pelas empresas Iven S. A. e GTD Participações S. A. A primeira constituída em sua maioria por entidades financeiras e a segunda, por onze fundos de pensão. É a primeira concessionária estatal de energia elétrica a passar às mãos de controladores privados.

5.1 Perfil dos sindicalistas e gerentes na Escelsa

Na amostra dos sindicalistas entrevistados no Estado do Espírito Santo, participaram somente representantes da diretoria do Sinergia e, na amostra composta pelos gerentes, participaram 14 gerentes da empresa.

Dos diretores entrevistados do Sinergia no ES, 100% são do sexo masculino. Um diretor possui curso superior, os demais que representam 83,3% da amostra possuem até o 2º grau; 83,3% são casados e estão com idade acima de 41 anos, 83,3% são diretores do sindicato entre 3 e 6 anos e 66,7% trabalham na Escelsa a mais de 16 anos.

Dos gerentes da Escelsa que responderam aos questionários, 92,86% são do sexo masculino; 50% têm especialização e 35,72%, curso superior completo; 92,86% são casados e têm idade superior a 45 anos; 78,58% são gerentes a mais de 10 anos e 100% trabalham na Escelsa a mais de 21 anos.

Item	Percentual %	
	Sindicalistas	Gerentes
Totalmente contra	66,7	0
Algumas estatais devem ser privatizadas	33,3	28,57
Apoiaria movimentos para a privatização	0	7,14
Participaria de movimentos para a privatização	0	0
Divulgaria as vantagens da privatização	0	28,57
Qualquer empresa do governo pode ser privatizada	0	35,72

Figura 14 - Posição dos sindicalistas e gerentes perante a privatização da Escelsa

A figura 14 acima indica, que 66,7% dos respondentes sindicalistas são contra a privatização e os outros 33,3% acham que algumas estatais devam ser vendidas. Em contrapartida, os gerentes colocaram-se todos a favor da privatização.

O entrevistado 12 teceu o seguinte comentário:

O atendimento ao consumidor melhorou, o nível de qualidade do trabalho melhorou, e os custos diminuíram, haja vista que a Escelsa está trabalhando há quatro anos com o mesmo orçamento de custeio e o nível de investimento aumentou, porque se atende o investimento de acordo com a demanda ou a necessidade da população e não com os índices estabelecidos por Brasília como era antigamente. (E12)

Já o entrevistado 10, em relação aos resultados da privatização da Escelsa coloca:

(...) O que está acontecendo aqui no país é que o novo dono entra na empresa, terceiriza o serviço, diminui o quadro de mão-de-obra, maximiza o lucro da empresa e não tem, em contrapartida, uma melhora na qualidade do serviço e nem na melhoria qualidade do serviço prestado para a sociedade. (E10)

Com a intervenção do governo central nas estatais e segundo o entrevistado 12, as empresas acabavam tendo um desempenho medíocre e o custo é sempre repassado ao consumidor, após a privatização o desempenho da empresa melhorou, mas o entrevistado 10 discorda, quando afirma que a qualidade de vida não melhorou, não reverteu em salário e nem em melhoria de serviços para a sociedade.

A discordância de percepção entre gerentes e sindicalistas sobre a Escelsa é notória, uma vez que a política de gestão de pessoas da Escelsa, implementada pelo novo modelo gerencial, parece segundo a percepção dos sindicalistas aumentar a distância entre o capital e o trabalho. Os gerentes percebem-se como integrantes da empresa, comprometidos com as metas, e os funcionários, na visão sindicalista, são alijados do processo empresarial, participando apenas como meros executores, como coloca o entrevistado 10:

Esse novo modelo gerencial que foi adotado na empresa é basicamente um modelo onde o trabalhador é excluído das decisões, tem um aumento de responsabilidade, não participa diretamente das decisões e gera um clima, esse clima ruim de relacionamento entre os próprios trabalhadores e entre os trabalhadores e a gerência.
(E10)

5.2 Análise das percepções na Escelsa

Neste item é analisada as percepções de sindicalistas e gerentes sobre os reflexos da privatização nas condições de trabalho para gerentes e funcionários nas dimensões econômica, política, psicológica e sociológica.

5.2.1 Dimensão econômica

DIMENSÃO/ FATOR		PERCEPÇÃO					
		SIND	GER	C/D	SIND	GER	C/D
		GERENTES			FUNCIONÁRIOS		
	Salário	↗	N	≠	↘	↗	≠
E	Remuneração justa	↗	↗	= (+)	↘	↘	= (-)
C	Assistência médica	↘	↘	= (-)	↘	↘	= (-)
O	Auxílio alimentação	↘	↗	≠	↘	↗	≠
N	Seguro de vida	↘	↘	= (-)	↘	↘	≠
O	Previdência privada	↗	↗	= (+)	↘	↘	= (-)
M	Condições físicas do ambiente de trabalho.	↘	↗	≠	N	↗	≠
I	Condições de máquinas e equipamentos.	↗	↗	= (+)	↘	↗	≠
C	Ritmo de trabalho	↘	↘	= (-)	↘	↗	≠
A	Carga horária	↘	↘	= (-)	↘	↘	= (-)

Figura 15 - Percepções de sindicalistas e gerentes sobre os reflexos da privatização nas condições de trabalho para gerentes e funcionários na dimensão econômica – Escelsa

Fonte: elaborado a partir das figuras 53; 54; 61 e 62, constantes do anexo 3.

Legenda: GER = gerente; SIND = sindicalista; C/D = concordância/discordância; ↗ = variação para melhor; ↘ = variação para pior; = (+) = concordância na percepção para melhor; = (-) = concordância na percepção para pior; ≠ = discordância na percepção; N = nenhuma alteração.

5.2.1.1 Salário

Na percepção dos sindicalistas em relação aos gerentes, o salário foi um fator considerado significativo, ou seja, teve modificações para melhor, após a privatização, por conta exclusiva desta.

Hoje a Escelsa pode meter a mão no bolso e gratificar os seus gerentes de forma completamente diferenciada dos empregados, e quando, esporadicamente, ficamos sabendo dessas gratificações, dessas bonificações, de até reajustes salariais fora das negociações que são dadas para os gerentes, por incrível que pareça, e mais, isso é dado só para gerentes, quem é trabalhador geral não tem direito a esse tipo de bonificação. (E10).

O entrevistado 11, esclarece:

A minha visão após a privatização da Escelsa, foi a valorização do quadro gerencial. Houve realmente um aumento de salário porque hoje a empresa considera salário não só o salário base, considera salário o que você tem de adicionais, de gratificações, no caso a participação de lucros, que no caso gerencial chega a ser dez vezes maior do que a do quadro de funcionários. No meu ponto de vista essa diferença do dinheiro, na participação dos resultados da empresa, faz com que o funcionário fique numa situação (...). No caso da Escelsa o funcionário recebe, 1,5; 1,6; 1,4 salários. É variável também por departamento. E os gerentes? Eles ganham 11,5 salários, então existe uma diferença muito grande, aí que eu considero, que eu vejo o porque deste aumento. (E11)

Kanter (1997, p. 266) fundamenta a percepção dos sindicalistas quando afirma que:

As pessoas estão ficando revoltadas e começando a forçar mais a situação para obter um arranjo mais imparcial (...) quando os funcionários de níveis mais baixos recebem um aumento de 6 a 8 por cento e o gerente recebe uma bonificação de 30 por cento por resultados que eles sabem perfeitamente bem terem ajudado a acontecer.

Já o entrevistado 12 rebate:

O gerente recebe no terceiro quartil, quer dizer não recebe mensalmente aquele salário que ele deveria receber, é como se tivesse a empresa confiscando um quartil, 25%, (grifo nosso) 'tipo assim', do salário dele e guardando para devolver para ele no fim do ano em função dele ter alcançado as metas. Agora, se ele alcançou a meta, ele não só recebe aquele quartil que estaria, digamos, retido, que é abaixo da média que ele recebe normalmente como gerente,

mais aí, ele recebe aquele quartil de volta e mais um prêmio por ter atingido a meta, isto é um atrativo adicional para atingir a meta, então se 'pegar' no geral, o ordenado do gerente aumentou por causa disso, durante o mês ele recebe abaixo da média da classe dele, do tipo ou da posição dele, mas no fim do ano ao atingir a meta, isto é recuperado e dado um prêmio em cima ainda. (E12)

E o entrevistado 10, conclui:

(...) o aumento de responsabilidade, a diminuição da participação direta do funcionário comum nas suas decisões da empresa, faz com que o próprio valor enquanto empregado fique diminuído, quer dizer, fique opaco. Você ter a criatividade que for, ser o melhor empregado e encontrar maneiras de viabilizar economicamente algum setor, não resolve. Alguns projetos que eu vejo de colegas trabalhadores que diminuem o custo da empresa, diminuem gasto, diminuem riscos, nem por isso esse elemento é promovido, nem por isso ele tem um valor agregado maior no seu salário, quando isso, na participação do lucro vai para o gerente. (E10)

Os gerentes, na média, perceberam uma ausência de variação em seus salários, provavelmente devido à implantação do sistema de planejamento com metas e retenção de parte do salário para pagamento no final do ano junto com as gratificações, o que não é de se estranhar, uma vez que o objetivo principal desta forma diferente de estipular o ganho dos trabalhadores é, segundo Picarelli Filho e Wood Júnior, (1996, p. 84), “alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa”.

Já os sindicalistas perceberam uma melhoria significativa no fator salário dos gerentes, possivelmente devido a este mesmo plano de metas, que ao final do ano parece privilegiar os gerentes, aumentando assim a distância entre os salários de gerentes e funcionários.

5.2.1.2 Remuneração justa

O fator remuneração justa deve ser compatível com as práticas de mercado e deve haver benefícios para os trabalhadores. Assim sendo, foi percebido como tendo tido modificações também por conta de outros fenômenos além da privatização, portanto, não foi significativo. Tanto sindicalistas como gerentes

concordaram quanto a direção das modificações, ou seja, a remuneração justa dos gerentes melhorou e a dos funcionários piorou.

A remuneração justa na percepção dos sindicalistas deve abranger os itens considerados higiênicos que abrangem benefícios, tais como, benefícios sociais e salário, entre outros, que são vistos como fatores que podem gerar a insatisfação conforme define Herzberg (1959; 1975). A remuneração não está gerando os efeitos necessários em relação aos funcionários. Não está atendendo às necessidades básicas, como: moradia, alimentação etc., preconizadas por Maslow (1954).

5.2.1.3 Assistência médica

Quanto à assistência médica, sindicalistas e gerentes percebem com igualdade a mudança ocorrida para pior, tanto para gerentes quanto para funcionários. Este fator foi também considerado como tendo sido modificada por conta exclusiva do processo de privatização.

A questão da assistência médica, (...) foi negativa, porque tanto os gerentes quanto os funcionários dispõem do mesmo plano de assistência médica, então, não teria como variar diferente de um para o outro, mas a empresa antes da privatização tinha uma cobertura mais ampla, tinha no caso, medicamentos, e exames, alguns exames hoje, dependendo da situação que o funcionário tem, ele não consegue fazer. (...), mas com certeza houve redução em algumas coisas, até mesmo no percentual de participação dos funcionários que aumentou um pouco, então a empresa paga menos um pouco, por isso é que houve essa queda. (E11)

O modelo de assistência médica existente, antigo de estatal, era sempre fruto de ações, negociações entre patrão e empregado e como as empresas governamentais tinham muitas vezes proibição de dar aumentos de salários, concediam aumentos de benefícios. (...). Foram feitos estudos e reduzidos alguns benefícios, principalmente aumentando a participação do empregado para que ele tivesse o maior comprometimento e para não haver tantas fraudes. (E12)

O entrevistado 12 evidencia, em seu relato acima, as fraudes como consequência da diminuição do benefício. Antes da privatização a empresa arcava com a totalidade deste benefício. Parece que a gestão anterior do setor de benefícios da empresa não estava conseguindo diminuir os problemas de fraudes, o

que deve ter contribuído para que, após a privatização, a empresa passasse a dividir com os empregados mais esse ônus.

5.2.1.4 Auxílio alimentação

O fator auxílio alimentação, em relação aos gerentes e funcionários, na percepção dos sindicalistas teve modificação para pior e no caso dos funcionários a mudança se deu em função exclusiva da privatização.

Já a percepção dos gerentes indicou uma mudança para melhor em relação tanto para gerentes quanto para funcionários, mas as mudanças, neste caso, ocorreram por interveniência também de outros fenômenos além da privatização.

O entrevistado 12 assim se expressa em relação à piora no comportamento do fator auxílio alimentação:

(...) todos os funcionários recebem o mesmo valor que hoje é de seis reais e vinte e cinco centavos. Vinte e dois 'tickets', o que eu vejo é que a realidade do País, do nosso mercado, o trabalhador necessitaria mais do que isso para fazer uma boa alimentação (...). Neste item o que poderia pesar foi a diferença, separação de funcionários e gerentes. Com a elevação do salário para os gerentes, esses seis reais e vinte e cinco centavos não vão pesar muito, mas para funcionário, para trabalhador que rala, ele tem aquilo só seis reais e vinte e cinco centavos para comer, por isso que piorou, no meu ponto de vista é isso. (E12)

O valor recebido não é realmente expressivo para se fazer uma boa refeição fora de casa, mas na percepção dos sindicalistas o benefício piorou devido à comparação global que fazem. Eles referenciam-se ao total de remuneração, salário e benefícios que gerentes e funcionários recebem.

5.2.1.5 Seguro de vida

Quanto ao seguro de vida, sindicalistas e gerentes concordaram com as modificações para pior, mas somente os gerentes perceberam a mudança como significativa em relação a eles próprios. O que importa em afirmar que a mudança

para pior na percepção dos gerentes em relação e eles próprios ocorreu por conta exclusiva do processo de privatização. Sobre este fator o entrevistado 12 informa:

O seguro de vida era também uma ferramenta de benefícios. A concepção da administração nova foi a que o seguro tivesse também uma participação maior do empregado, por isso ele foi estagnado no valor máximo existente na época e quem quisesse permanecer neste valor, entre um teto estabelecido pela empresa e esse teto já conquistado, arcaria com as despesas. Consequentemente não houve uma evolução desse teto maior. Parece-me que hoje é trinta ou trinta e cinco remunerações. Mas o empregado é que está arcando com esses custos. Então, dentro da concepção de remuneração líquida, no bolso do empregado houve uma diminuição, o benefício piorou. (E12)

E o entrevistado 14 faz o seguinte comentário:

Percebi diferença, foi feita uma opção para o empregado, a empresa paga um mínimo de seguro e se o empregado quiser incluir a família, benefícios maiores após a privatização, contribui com o valor para melhorar o seguro de vida dele e da família. (E14)

A percepção dos gerentes quanto à piora do seguro de vida, é somente quanto ao prêmio, que passou a ser dividido entre empresa e empregados, e não com relação a apólice, que continua assegurando à família um recurso suficiente para a solução de problemas financeiros que poderão surgir em função do falecimento do titular.

5.2.1.6 Previdência privada

A percepção de sindicalistas e gerentes sobre o plano de aposentadoria é coincidente. Em relação aos gerentes houve melhora, e em relação aos funcionários houve piora, porém o fator não foi considerado significativo, o que vale dizer que a mudança ocorrida teve influência também de outros fenômenos além da privatização.

5.2.1.7 Condições físicas do ambiente de trabalho

Sindicalistas e gerentes discordam em relação ao comportamento do fator condições físicas do ambiente de trabalho.

Sindicalistas perceberam modificação para pior nas condições físicas do ambiente de trabalho. Em relação aos gerentes e em relação aos funcionários, a percepção foi a de que não houve alteração.

Já os gerentes perceberam modificações para melhor, tanto em relação a eles próprios quanto em relação aos funcionários, sendo que o fator foi considerado significativo quando foi relacionado aos gerentes, conforme afirma o entrevistado 12:

Melhorou muito em termos de computadores, de equipamentos, de salas, de ar condicionado (...) mesmo para os gerentes operacionais. (E12)

5.2.1.8 Condições físicas de máquinas e equipamentos

Os sindicalistas e gerentes concordaram com o comportamento do fator condições físicas de máquinas e equipamentos, em relação aos gerentes quando perceberam que este fator sofreu modificação para melhor, mas em relação aos funcionários, discordaram, uma vez que os gerentes perceberam mudança para melhor e sindicalistas perceberam mudança para pior. Somente no caso da percepção de gerentes em relação tanto a eles próprios quanto em relação aos funcionários, teve a modificação percebida significativamente.

Sobre este fator o entrevistado 12 coloca:

Houve melhoria geral tanto na frota de veículos, como em equipamentos de usinas, de subestação, de usinas etc., automatização. (E12)

5.2.1.9 Ritmo de trabalho

Sindicalistas e gerentes concordam em suas percepções quando ao ritmo de trabalho que teve modificação para pior em relação aos gerentes, mas discordaram em relação aos funcionários. Para estes, os sindicalistas perceberam uma piora no comportamento do fator e os gerentes perceberam uma melhora.

Quanto à influência da privatização sobre o comportamento do fator, é possível afirmar que outros fenômenos, além do processo de mudança provocado pela privatização, foram também responsáveis pela modificação ocorrida no fator ritmo de trabalho. Mesmo não sendo a privatização a única responsável pelas modificações acontecidas, o entrevistado 10 observa:

Hoje a Escelsa, a gerência da empresa, gosta muito de dizer isso: o trabalhador da Escelsa é como ela, é 'multi utility', e a medida que se diminui o quadro, mesmo que você aumente o quadro de terceirizados, você não aumenta com a qualidade que deveria ter. (...) O trabalhador terceirizado não tem o nível do trabalhador, não só o nível técnico, como o nível de formação, de uma forma geral do trabalhador da estatal, então mesmo com a quebra da qualidade do terceirizado, é quem sobra hoje ainda empregado, indubitavelmente aumenta o trabalho do cara, hoje tem seção que tinha quinze, vinte pessoas, trabalham com meia dúzia de pessoas, é proporcional, diminui o número de empregados, aumenta o número de tarefas do outro, mesmo que essas tarefas sejam modificadas pelo processo de reengenharia, de repensamento administrativo aí e tal, mas, aumenta de fato tanto, que em alguns casos você tem que recontratar os aposentados, tem que recontratar algumas pessoas estratégicas para contornar essa situação criada pelo processo. (E10)

5.2.1.10 Carga horária

Sindicalistas e gerentes concordaram em suas percepções quanto ao comportamento do fator carga horária, que foi percebido pelos dois grupos de entrevistados para as duas categorias analisadas como tendo sofrido modificação para pior. Porém, somente a percepção de gerentes em relação à modificação ocorrida no fator em relação a eles próprios é que foi considerado significativo.

Em relação à carga horária o entrevistado 14 coloca:

Quanto a carga horária de trabalho, contratualmente não aconteceu nada, permaneceu a mesma, o que mudou é, praticamente, a concepção. Antes os gerentes, e os empregados eram de empresas estatais. Muitos não cumpriam horário, não havia uma respeitabilidade no horário de entrada ou de saída. Com a privatização os empregados começaram, além de ter de cumprir o horário, a ter que desenvolver as suas tarefas, principalmente as gerenciais, num período maior porque houve um enxugamento da quantidade de gerentes na estrutura nova, e chamávamos nós grosso modo, gerente quatro por um, porque antes, tinha um departamento, por exemplo, de transportes com três divisões. Na

privatização, ficou a gerência de serviços englobando quatro administrações. (E14)

Ainda o entrevistado 14, explica:

Percebi que a carga horária aumentou. Eu trabalho no Centro Operativo de Carapina, é o comentário na hora do almoço. Às vezes a gente sai mais tarde aqui, o estacionamento é dentro da empresa, a gente vê os gerentes saindo as dezenove, vinte horas. Não é esporadicamente que isso acontece. Com frequência os gerentes ficam até as dezenove, vinte horas quase todos os dias. Antes isso não acontecia, os gerentes saíam dezessete e trinta, o horário normal da empresa é dezessete horas, os gerentes saíam as dezessete trinta, no máximo as dezoito horas. (E14)

A partir do comentário acima, percebe-se que o empregado de estatal não precisa ter responsabilidade, não há uma preocupação em se cumprir às normas, não há sanções. Para cada gerente há outros três que podem fazer o mesmo trabalho.

5.2.1.11 Considerações sobre a dimensão econômica da Escelsa

A não satisfação da dimensão econômica, segundo modelo de Westley (1979), pode levar a empresa a ter problemas no trabalho do tipo 'injustiça'. No caso da Escelsa, os fatores significativos que tiveram modificação para pior, portanto que podem influenciar negativamente criando problemas trabalhistas, são, na percepção dos sindicalistas: assistência médica dos gerentes e funcionários e auxílio alimentação dos funcionários.

Na percepção dos gerentes os fatores capazes de influenciar negativamente são em relação a eles próprios: assistência médica, seguro de vida e carga horária, e em relação aos funcionários somente o fator, assistência médica.

Levando em consideração a concordância de percepção entre sindicalistas e gerentes, os fatores que podem influenciar negativamente, criando problemas de ordem trabalhista são, em relação aos gerentes: assistência médica, seguro de vida, ritmo de trabalho e carga horária, e em relação aos funcionários são: remuneração justa, assistência médica e carga horária.

Para a solução das possíveis injustiças (problemas trabalhistas) da dimensão econômica, o modelo de Westley (1979), sugere que a constituição de uma organização do tipo cooperativista poderá ajudar para diminuir as perdas, principalmente com os benefícios sociais. Uma melhor divisão dos lucros, um acordo de produtividade, ou seja, uma revisão no sistema de avaliação de desempenho, de forma a diminuir a diferença de ganhos entre gerentes e funcionários. Sobre esta questão Kanter (1997, p. 240) argumenta:

Um coro de vozes clama que se os executivos têm bonificações quando os lucros aumentam, os funcionários que contribuem para esses lucros também deveriam receber. (grifo nosso) Deveria haver uma oportunidade para todos os funcionários – não só para a gerência – de compartilhar com os ganhos realizados a partir de qualquer aumento no desempenho para qual todos tenham presumivelmente contribuído.

5.2.2 Dimensão política

DIMENSÃO/ FATOR		PERCEPÇÃO					
		SIND	GER	C/D	SIND	GER	C/D
		GERENTES			FUNCIONÁRIOS		
P	Segurança no emprego	↘	↘	= (-)	↘	↘	= (-)
O	Atuação da representação	↘	↘	= (-)	↘	↘	= (-)
L	Informação extrínseca sobre desempenho	↘	↗	≠	↘	↗	≠
I	Liberdade de expressão	↘	↗	≠	↘	↗	≠
T	Valorização do cargo	↗	↗	= (+)	↘	↗	≠
I	Relacionamento com a chefia	↘	↗	≠	↘	↗	≠
C							
A							

Figura 16 - Percepções de sindicalistas e gerentes sobre os reflexos da privatização nas condições de trabalho para gerentes e funcionários na dimensão política – Escelsa

Fonte: elaborado a partir das figuras 55; 56; 63 e 64, constantes do anexo 3.

Legenda: GER = gerente; SIND = sindicato; C/D = concordância/discordância; ↗ = variação para melhor; ↘ = variação para pior; = (+) = concordância na percepção para melhor; = (-) = concordância na percepção para pior; ≠ = discordância na percepção.

5.2.2.1 Segurança no emprego

Os sindicalistas e gerentes concordaram, quanto às modificações ocorridas para pior no fator segurança no emprego, para ambas as categorias analisadas (gerentes e funcionários).

Os sindicalistas, apesar de terem percebido o fator com modificações para pior para as duas categorias analisadas, não o consideraram significativo,

uma vez que entenderam que outros fenômenos, além da privatização, contribuíram para piora deste fator.

Já na percepção dos gerentes, o fator segurança no emprego foi percebido como tendo sido modificado por conta específica do processo de privatização, tanto para eles próprios quanto para os funcionários.

Quando a empresa era estatal, a gente tinha uma segurança, a gente sentia uma segurança maior no emprego, quando aconteceu o problema daquele serviço que você executava não ser assim mais necessário, uma mudança na estrutura, você era realocado para outra função, outra atividade, hoje a gente corre o risco de não haver esta realocação. Hoje tá acontecendo muito das pessoas se aposentarem e não ser repostas outra pessoa naquela vaga da pessoa que se aposentou. A empresa hoje está trabalhando muito com automação de subestações, então, muitos postos de trabalhos, que eram executados manualmente, que precisava de uma pessoa, de um operador, hoje é feito automaticamente, então está se diminuindo os postos de trabalho. Hoje, a gente sente assim, uma insegurança no emprego. A gente sente isso, sente que não é igual na empresa estatal, é diferente. (E11).

E o entrevistado 12 afirma:

A minha opinião é a seguinte, quem trabalha, tem local de trabalho, quem procurava ou se preocupava em ter o emprego, muitas vezes ficou com insegurança, haja vista, que com a empresa privatizada acabaram-se os apadrinhamentos políticos. Muitas vezes o apadrinhamento político é o emprego e não o trabalho. (E12)

O entrevistado 10, sobre a dimensão política e mais especificamente sobre o fator segurança no emprego, depõe:

Eu acho que esses requisitos todos aumentaram muito, porque houve mais solicitação. As pessoas têm que aprender mais, tiveram que ir para a sala de aula, freqüentar cursos, aprender inglês, quase que um aumento estrondoso por cursos de inglês. As pessoas tiveram mais solicitações realmente e aí com isso, todo mundo procurou mais desenvolvimento de carreira e participar de seminários, de cursos, a própria diretoria da empresa liberou e exigiu até passaporte em dia e visto americano em dia para em qualquer momento viajar e buscar a melhor tecnologia do mundo, que dizer, quem soube aproveitar esses aspectos se deu bem. (grifo nosso) (E10)

O trecho grifado do depoimento acima, *“quem soube aproveitar esses aspectos se deu bem”*, deixa transparecer a preocupação com a manutenção do cargo pelos gerentes. O que antes da privatização não era motivo de preocupação, devido à estabilidade proporcionada pela empresa estatal, hoje é motivo preponderante, isto é, para os gerentes a empresa possibilitou e exigiu a atualização e a prontidão dos gerentes para enfrentarem os problemas da competição.

Para os funcionários a realidade é outra, conforme afirma o entrevistado 13:

O trabalhador está brigando mais para manter o próprio emprego do que arriscar o seu emprego em troca de um reajuste salarial melhor, (grifo nosso) isto faz com que se mantenha o nível salarial do trabalhador comum e se aumente o nível salarial do gerente. (E13)

As opiniões refletem, de modo geral, o comportamento do fator segurança no emprego. Após a privatização, os gerentes perceberam que a empresa modificou a política de emprego. Portanto, só tem segurança quem trabalha e quem exerce uma função imprescindível. Não basta mais ser competente, a preocupação com o enriquecimento do cargo é primordial e o funcionário comum não discute mais sobre salários, sua preocupação principal é a manutenção do emprego.

O novo modo de gestão adotado pela empresa já não permite ao empregado ter garantia de trabalho e segurança quanto ao futuro. O empregado já não desenvolve as atividades com tranquilidade. O clima de empregabilidade não é normal. A pressão psicológica que o empregado está sujeito, pela possível perda do emprego a qualquer hora, é constante.

5.2.2.2 Atuação da representação²¹

A atuação da representação foi percebida com igualdade por sindicalistas e gerentes, tendo tido modificação para pior. As variações foram causadas por outras causas além do fenômeno privatização, portanto o nível de atuação das associações ou sindicatos piorou, considerando-se os ganhos obtidos por força das organizações de representação.

5.2.2.3 Informação extrínseca sobre desempenho

Sindicalistas e gerentes discordaram quanto ao fator informação extrínseca sobre desempenho.

Os sindicalistas perceberam este fator com modificação para pior, tanto em relação aos gerentes quanto aos funcionários, e a modificação, segundo a percepção dos sindicalistas, não foi significativa.

Já os gerentes perceberam uma melhoria, tanto em relação a eles próprios quanto em relação aos funcionários. A modificação se deu na visão dos gerentes por conta exclusiva do processo de privatização.

A empresa implantou um sistema de avaliação de desempenho baseado em resultados, em metas e o processo é moderno é transparente. Há uma negociação das metas, ou seja, há uma contratação inicialmente entre o empregado e o seu supervisor, gerente, superintendente dessas metas que ao final do ano são avaliadas. Por isso há um resultado mais transparente da avaliação. No desempenho há inclusive uma medição, uma premiação, então o processo ficou muito mais claro, muito mais competitivo, os profissionais querendo atingir suas metas, com isso sendo avaliados seus desempenhos. (E12).

²¹ A atuação da representação deveria refletir a atuação dos sindicatos e associações, principalmente após o processo de privatização. As observações quanto à piora do fator, foi considerada não significativa, portanto, a idéia de que essas representações perderam força, pode ser explicada por outros fenômenos além da privatização, a crise econômica mundial, a globalização, o desemprego etc., são causas que podem ser investigadas para explicar a diminuição do poder e atuação de sindicatos.

Os gerentes percebem que o fator, informação extrínseca sobre desempenho melhorou, uma vez que há uma discussão das metas a serem alcançadas. Esse acompanhamento feito através da avaliação de desempenho, é constante. Na realidade o que houve foi um aumento do controle sobre as tarefas dos gerentes, o que Lucena (1977, p. 13) confirma ao descrever um dos objetivos da avaliação de desempenho, que na opinião da autora é *“oferecer oportunidade para que o empregado conheça seus pontos fortes e fracos e procure corrigir as deficiências”*. Portanto, todos os gerentes dependem dessas informações para o alcance dos objetivos e da conseqüente recompensa.

5.2.2.4 Liberdade de expressão

Sindicalistas e gerentes discordaram quanto às modificações percebidas no fator liberdade de expressão.

A liberdade de expressão teve modificação para pior, segundo a percepção dos sindicalistas em relação a gerentes e funcionários, sendo percebida significativamente e sentida da seguinte forma:

(...) tudo que você disser pode ser usado contra você. Tudo que o empregado disser, tudo que o sindicato disser, pode ser usado contra ele próprio, (...) nós temos aqui vários diretores do sindicato com processos criminais, por conta de terem feitos denúncias: denúncias de má qualidade de serviço, denúncias de acidente de trabalho, denúncias enfim num processo espúrio que ocasionou a privatização. Por isso estão sendo processados pela empresa. (E10).

A partir de 1995, quando a empresa foi privatizada, houve uma perda de emprego muito grande por parte dos funcionários, aproximadamente setecentas pessoas perderam seu emprego, então quem ficou, ficou com medo, e as pessoas com medo não se expressam, (grifo nosso) elas só querem saber de segurar o seu emprego, e a empresa constantemente demite um pouco, admite outros. Então hoje ela tem número menor e o medo do funcionário perder o seu emprego hoje é grande (...), então essa questão da expressão está ligada diretamente ao emprego, ao medo de perder a condição de sustentar sua família. (E11).

Já a percepção dos gerentes foi a de que o fator, liberdade de expressão, teve modificação para melhor. Essas variações, porém, foram provocadas por outros fenômenos além do fator privatização. E os gerentes assim perceberam:

Em assuntos técnicos os gerentes aumentaram a sua capacidade de expressão, não tenha dúvida nenhuma. Técnica é técnica. Agora por exemplo: opinar sobre decisões da empresa quando a empresa é estatal, todo mundo acaba se metendo e dando opinião em assuntos por exemplo: relacionamento sindical, de cargos e salários, de treinamento etc.. O 'cara' não se atem à área de gestão dele, então nessa hora a empresa, após a privatização, setoria (sic) bem. Você pode falar naquele assunto que é da sua área, mas o que não é da sua área não se 'metam'. Isso é, deixar bem especificado qual a responsabilidade de cada um, mas de maneira geral aumentou, (...). Isso resguardando os níveis hierárquicos também. (E12).

No cargo de gerente você tem conhecimento de certas informações que você não pode divulgar, fica num círculo restrito e essas informações têm que ficar neste círculo.

Devido a responsabilidade pelo cargo de gerente, não se pode divulgar qualquer informação, tem que saber trabalhar a informação dentro da organização. A mesma situação que acontecia quando ela era estatal permanece hoje. Os gerentes à vezes sabem algumas informações mas ficam para eles, pois não podem divulgar abertamente. Ela pode ser até conversada num círculo, entre os gerentes, entre alguns supervisores. Existe uma certa restrição na divulgação de certas informações pelo gerente por ser um cargo de certa responsabilidade.

Percebi quanto aos empregados quando a empresa era estatal, não sei se existia mais tempo ou se era 'fofoca', tinha muito 'cochicho' entre os empregados, 'fofoca', 'disse-me-disse'. Não sei se é porque agora as pessoas têm pouco tempo para 'fofocar', mas diminui esse grau de 'disse-me-disse'. Hoje, na hora do almoço ou quando se encontram, elas estão mais conversando assuntos de trabalho, assuntos técnicos. (E13).

A liberdade de expressão dos gerentes parece ter sido regulamentada na Escelsa, cada um fala pela sua área. Já os funcionários, procuram falar sobre questões técnicas, há um certo temor, a preocupação em manter o emprego, conforme definido no depoimento abaixo:

(...) tudo o que se fala pode ser usado contra você. (E10)

5.2.2.6 Valorização do cargo

Sindicalistas e gerentes concordaram quanto a percepção do fator, valorização no cargo, referente aos gerentes, que no caso, teve modificação para melhor, mas discordaram quanto à modificação em relação aos funcionários. Sindicalistas perceberam uma modificação para pior em relação aos funcionários, enquanto os gerentes perceberam variação para melhor. Somente a modificação ocorrida em relação aos gerentes e percebida por eles próprios, foi considerada como tendo sido modificada por conta exclusiva da privatização.

Os gerentes e aqueles empregados com conhecimento técnico mais profundo são reconhecidos, isto é valorizados. Agora, a gente tem um problema quanto a isso: é o reconhecimento financeiro. Em função de existir um plano de remuneração (...), é feito uma pesquisa no mercado entre outras empresas, só que no mercado capixaba, a única grande empresa de energia elétrica é a Escelsa, então a comparação dos profissionais da Escelsa é feita muitas vezes com profissionais da Aracruz Celulose, da Vale do Rio Doce, da Chocolates Garoto, que não são serviços especificamente de uma concessionária de distribuição de energia elétrica. Então, quando você faz a pesquisa de salário, nível de mercado, você não tem empresa no mercado capixaba que permita a comparar um profissional, um engenheiro eletricista, um eletrotécnico (...). (E13).

A valorização do cargo deve ter em contrapartida, uma valorização financeira, mas em tempos de emprego escasso, a valorização do cargo, isto é, o reconhecimento pela empresa da importância do cargo e do desempenho satisfatório da pessoa que o ocupa é pré-requisito para a manutenção no cargo e na empresa seja o empregado, gerente ou funcionário comum.

5.2.2.8 Relacionamento com a chefia

Sindicalistas e gerentes divergiram quanto à direção da modificação ocorridas no fator, relacionamento com a chefia, tanto em relação a gerentes quanto a funcionários.

Sindicalistas perceberam modificações para pior e gerentes perceberam modificações para melhor. Mas somente na percepção dos gerentes em relação a

eles próprios as modificações no relacionamento com a chefia, aconteceu por conta exclusiva do processo de privatização.

Devido ao processo de avaliação de desempenho implantado pela empresa o relacionamento com a chefia na percepção de gerentes, melhorou.

Certamente a avaliação de desempenho exige um acompanhamento constante, principalmente quando é implantada a partir do estabelecimento de metas e objetivos definidos em comum acordo. O acompanhamento então, por partes das chefias, passa a ser uma constante, uma vez que o monitoramento das ações é função imprescindível para se manter os trabalhos em execução na rota definida anteriormente, de forma a ser corrigir o rumo no primeiro momento em que se notar uma tendência de desvio dos objetivos pré-determinados.

O relacionamento com a chefia, ainda que cordial passa a ser um controle organizacional sofisticado, já que, ao final do processo, existe a 'recompensa': a recuperação de parte do salário confiscado durante o ano e mais um percentual a título de produtividade ou participação nos lucros.

5.2.2.9 Considerações sobre a dimensão política da Escelsa

Em relação a dimensão política, Westley (1979) mostra, que quando as condições de trabalho não estão satisfeitas, um estado de insegurança entre o corpo de empregados se estabelece. Neste caso, a situação apresentada indica uma certa insatisfação que pode levar ao estado de insegurança, uma vez que fatores significativos da dimensão política como: liberdade de expressão dos funcionários, na percepção dos sindicalistas e segurança no emprego de gerentes e funcionários, na percepção dos gerentes, também não estão satisfeitas.

Deve-se considerar que os fatores que tiveram um desempenho negativo, mas que foram influenciadas também por outros fenômenos além da privatização e portanto, têm uma parcela de contribuição na questão da insatisfação, o que pode vir a agravar o quadro.

Os fatores percebidos pelos sindicalistas com variação para pior, no caso: atuação da representação, informação extrínseca sobre desempenho, liberdade de expressão e relacionamento com a chefia em relação aos gerentes e novamente segurança no emprego, atuação da representação, informação extrínseca sobre desempenho, valorização no cargo e relacionamento com a chefia em relação aos funcionários, são fatores que devem ser observadas com maior cuidado, tanto por parte da empresa, como por parte da representação sindical.

O equilíbrio da dimensão política pode ser obtido através das soluções previstas no modelo de Westley (1979), ou seja, uma maior participação dos funcionários nas decisões da empresa, a implantação de conselhos de trabalhadores e o trabalho auto-supervisionado.

5.2.3 Dimensão psicológica

Os fatores da dimensão psicológica são aqueles que quando não satisfeitos podem causar 'alienação', problema resultante do desinteresse pelo trabalho e pelo próprio ser. Portanto, é necessário que haja um processo de negociação entre empresa e empregados, para que os fatores da dimensão psicológica possam ser satisfeitos.

DIMENSÃO/ FATOR		PERCEPÇÃO					
		SIND	GER	C/D	SIND	GER	C/D
		GERENTES			FUNCIONÁRIOS		
P	Informação intrínseca sobre desempenho	↘	↗	≠	↘	↗	≠
S	Realização pessoal	↘	↗	≠	↘	↗	≠
I	Nível de desafio	↘	↗	≠	↘	↗	≠
C	Desenvolvimento pessoal	↘	↗	≠	↘	↗	≠
O	Desenvolvimento Profissional	↘	↗	≠	↘	↗	≠
L	Criatividade	↘	↗	≠	↘	↗	≠
Ó	Variedades de tarefas	↘	↗	≠	↘	↗	≠
G	Identidade com a tarefa	↘	↗	≠	↘	↗	≠
I							
C							
A							

Figura 17- Percepções de sindicalistas e gerentes sobre o impacto da privatização nas condições de trabalho para gerentes e funcionários na dimensão psicológica - Escelsa

Fonte: elaborado a partir das figuras 57; 58; 65 e 66, constantes do anexo 3.

Legenda: GER = gerente; SIND = sindicalista C/D = concordância/discordância; ↗ = variação para melhor; ↘ = variação para pior; ≠ = discordância na percepção.

O fator desenvolvimento profissional, percebido pelos sindicalistas e relacionada aos funcionários, foi o que teve o maior impacto negativo, tendo a mediana variado de regular para muito ruim²².

As divergências quanto a percepção de sindicalistas e gerentes é, conforme o depoimento abaixo, fruto da intransigência dos sindicalistas que são radicais e não querem negociar, ficando “só jogando pedras” (E13).

O nosso Sindicato pertence a Central Única dos Trabalhadores - CUT -, ou melhor, àquela linha da CUT radical. A empresa privatizou, ela busca mais a negociação com o Sindicato, se fosse um Sindicato mais negociador, eu acredito que os lucros obtidos com a negociação seriam maiores, os benefícios que a gente conquistaria dessa negociação, Sindicato 'versus' Empresa, seriam maiores. A linha da CUT é uma linha radical, ao invés de procurar melhorias para os empregados, procuram buscar pontos fracos da empresa, divulgando, 'batendo na empresa'. É uma campanha de 'jogar pedra' no vidro da Empresa, ao invés de buscar pontos fracos, trabalhar isso para os empregados, (...) eu acredito que essa diferença na visão do Sindicato, contrária a dos gerentes em relação aos aspectos psicológicos, (...) tem muito a ver com essa política da CUT, com esse radicalismo de esquerda. A gente tem visto aí que na Europa não existe mais esse radicalismo, essa coisa ultrapassada para os dias de hoje. Acredito que essa diferença se prende por causa da linha de atuação da CUT. (E13).

Já os sindicalistas, por outro lado, discordam da opinião acima, pois entendem que a empresa está privilegiando o corpo gerencial. Denunciam que a empresa não negocia diretamente, colocando os gerentes como prepostos. Estes não têm poderes para decidir. Consideram, ainda que os fatores da dimensão psicológica percebidas pelos gerentes, com mudança para melhor, são, na verdade, incentivos para fortalecer a gerência, em prejuízo dos funcionários.

Com o novo processo de gestão, o planejamento com metas e avaliação de desempenho, os gerentes trabalham para que as metas sejam atingidas de qualquer maneira. Dessa forma o processo de alienação parece ser provocado, gerando nos funcionários um sentimento de perda, de fraqueza, sentimento esse que, somado ao

²² O gráfico 22, no anexo 2, apresenta os fatores da dimensão psicológica em relação aos funcionários. O fator, desenvolvimento profissional (134; 135), foi o que sofreu maior impacto negativo na Escelsa.

estado de desemprego, faz do funcionário um refém da empresa, preocupado apenas em manter o seu emprego.

Hoje na verdade o que acontece? A gerência que anteriormente não tinha certos poderes passa a ter. E o que existe de pior num projeto de negociação, é você conversar com um preposto. Quanto mais preposto, pior é o negócio. A tendência é do gerente querer ser mais realista que o rei, é norma, então, num processo negocial nessa situação. Nessa condição é muito ruim para nós, porque você está conversando com pessoas que em sua maioria não tem poder de mando, ela é mais um anteparo para que a gente não atinja nosso objetivo. Então isso piorou sobremaneira a relação com a empresa. (E10).

5.2.3.1 Informação intrínseca sobre desempenho

O fator, informação intrínseca sobre desempenho, significa: o nível de conhecimento que as pessoas têm sobre o próprio desempenho, obtido através do próprio ato de realizar o trabalho sem qualquer necessidade de informação de superiores ou colegas. Com o processo de privatização na Escelsa, os gerentes perceberam este fator como tendo tido mudança para melhor, influenciada por conta exclusiva da privatização, tanto para gerentes quanto para funcionários. Os sindicalistas percebem este fator com mudança para pior e tendo sido influenciada por outros fenômenos além da privatização.

(...) O funcionário perde o seu valor porque perde o controle sobre o seu saber. A medida que a empresa terceiriza, a medida em que ela nivela o conhecimento dentro da empresa mesmo que seja para baixo, a medida que a empresa não tem um critério para fazer um processo de renovação de quadros, você perde muito valor sobre seu conhecimento. A perda do valor do saber operário faz com que ele seja depreciado não só pela empresa, mas pelo mercado, ou ainda pelo próprio colega. Este é o clima hoje estabelecido dentro das empresas. (E10)

A perda do nível de conhecimento sobre o próprio trabalho é um item preponderante para a alienação do trabalhador.

No setor elétrico brasileiro, com as privatizações e demissões, perdeu-se massa crítica, perdeu-se conhecimento quando engenheiros, técnicos e gerentes foram demitidos indiscriminadamente. Muitos dos problemas surgidos, como por

exemplo: alguns ‘apagões’ tiveram como causa a péssima manutenção advinda da falta de conhecimento dos novos contratados, na maioria dos casos, terceirizados.

5.2.3.2 Realização pessoal

Sindicalistas perceberam o fator, realização pessoal, com desempenho para pior para as duas categorias e gerentes perceberam-na com melhorias. As percepções dos gerentes foram consideradas significativas.

Realizar-se pessoalmente é gostar do que se faz, desempenhar as atividades com prazer; é estar satisfeito e realizado pessoal e profissionalmente.

Os gerentes da Escelsa percebem-se como realizados pessoalmente, já que recebem bons salários e prêmios. Tiveram as condições físicas do ambiente e de equipamentos melhoradas, apesar de terem que trabalhar com uma carga horária mais pesada e terem menos tempo para a dedicação à família.

Percebem também, da mesma maneira, a realização pessoal dos funcionários. Estes, por sua vez, discordam já que, não estão satisfeitos com as dimensões econômica, política, sociológica e psicológica. É o que esclarece o seguinte depoimento:

(...) Então com relação a realização pessoal, isso pesa, por quê? Porque você já entra na empresa com um pé atrás – ainda que deseje desenvolver um trabalho, um projeto a longo e médio prazo – pois se o seu tempo dentro da empresa corre o risco de ser diminuído, certamente vai afetar o desenvolvimento do seu trabalho, da sua criatividade. Isso realmente complica. Acho que é um fator psicológico. Tenho impressão de que a falta de perspectiva dentro da empresa é um componente psicológico muito grande que interfere negativamente na atividade do elemento. (E10)

Como se pode ver, a insegurança quanto ao emprego já deixa o funcionário com “um pé atrás”. Torna-se difícil realizar-se pessoalmente, o que é corroborado por Maslow (1954), segundo a hierarquia das necessidades.

5.2.3.3 Nível de desafio

Realizar atividades que apresentem desafios é uma atividade que mexe com o ego do ser humano. As pessoas procuram de alguma forma o novo, o diferente, o melhor.

A empresa ao estabelecer metas, objetivos, que se alcançados, traduzem-se em prêmios, dinheiro, prestígio e poder, consegue atingir o ser humano naquilo que ele têm de mais sórdido, a cobiça. De forma que sindicalistas e gerentes discordaram quanto à percepção deste fator.

Sindicalistas perceberam uma modificação para pior neste fator e consideraram que a mesma foi influenciada por outros fenômenos, além do processo de privatização. Já os gerentes perceberam que o fator teve modificação para melhor, e que a modificação ocorreu por conta exclusiva da privatização.

O depoimento seguinte reflete a percepção de gerentes sobre o fator, nível de desafio:

Antes de a empresa ser privatizada não tinha desafio nenhum, todo custo que você tinha na empresa, você repassava para a tarifa, o consumidor pagava e acabou. E depois que houve a privatização o próprio modelo do setor elétrico brasileiro mudou e passou a ser concorrencial e com isso nós temos que produzir com custos mais baixos para aumentar a parte de remuneração do acionista, sobrar mais para pagar a participação nos resultados dos empregados, dar mais condições de trabalho, assistência médica, quer dizer então, com isso a empresa melhorou, só avançou. (E12)

Com a concorrência estabelecida com o novo mercado de energia e conseqüentemente a reestruturação interna da Escelsa, que busca custos menores e maior produtividade, levou os gerentes a um desafio maior, já que antes a empresa estatal e o modelo vigente à época do setor de energia no Brasil não suscitava maiores níveis de desempenho das pessoas. Portanto, na percepção dos gerentes não havia desafio, agora o desafio é diário.

5.2.3.4 Desenvolvimento pessoal

Na percepção dos sindicalistas, as oportunidades para aumentar e enriquecer conhecimentos e desenvolver-se sem restrições pioraram após a privatização. Já os gerentes perceberam justamente o contrário, inclusive entenderam que o fator, desenvolvimento pessoal, melhorou em função exclusiva do processo de privatização por qual passou a empresa.

Os depoimentos a seguir ilustram a discordância entre sindicalistas e gerentes:

*O que acontecia dentro da organização: a empresa selecionava o elemento e o treinava, hoje ela pega no mercado. (...) a empresa deixou de fazer esse tipo de investimento, investe muito pouco no empregado em geral, investe muito na gerência. (grifo nosso) *Devem ter visto aí não só treinamento no campo neurolingüístico, enfim uma série de investimento no campo da gerência em detrimento do treinamento do empregado comum, porque hoje quando se pensa a empresa, a impressão que a gente tem é que a empresa pensa o seu empregado como um elemento que pode ir embora a qualquer momento, então, com relação ao desenvolvimento pessoal, isso pesa.* (E10)*

*A avaliação despertou nos empregados uma atenção maior para esses itens, desenvolvimento pessoal, desenvolvimento profissional etc. Como estatal a empresa tinha em média três mil empregados, atualmente, ela tem em média mil e quinhentos. A concorrência interna entre as pessoas aumentou, elas tem que mostrar desempenho, diminuiu o quadro e essas pessoas tem que apresentar realmente criatividade e maior desempenho, maior dedicação, maior interesse em aprender, novas técnicas, fazer cursos fora. (grifo nosso) *Quem não tem curso superior, partir para fazer um curso superior, então o nível de desempenho após a privatização, individualmente aumentou.* (E13)*

5.2.3.5 Desenvolvimento profissional

Sindicalistas e gerentes discordaram também quanto a poder evoluir e levar os demais a evoluir dentro da Escelsa. Sindicalistas perceberam que o fator, desenvolvimento profissional, teve modificações para pior e gerentes perceberam as modificações como melhoria, além de considerarem as mudanças como ocasionadas por conta exclusiva da privatização.

Da mesma forma que desenvolvimento pessoal, o fator, desenvolvimento profissional, é relevante e é tratado com maior esmero pela empresa em relação aos gerentes. Gerentes têm maiores oportunidades de treinamento, é até uma exigência da empresa. O depoimento abaixo confirma:

As pessoas têm que aprender mais, tiveram que ir para a sala de aula, freqüentar cursos, aprender inglês, o que ocasionou quase que um aumento estrondoso por cursos de inglês. As pessoas tiveram mais exigências realmente e aí, com isso, todo mundo procurou mais desenvolvimento de carreira participando de seminários, de cursos etc. (E12)

5.2.3.6 Criatividade

Novamente sindicalistas e gerentes discordam quanto a percepção, no caso o fator criatividade, que é o ato de poder criar e inovar no trabalho, foi diferentemente percebido.

Sindicalistas, perceberam o fator, criatividade, com modificação para pior após a privatização, já os gerentes perceberam modificação para melhor, inclusive, apontam a privatização como a única responsável pela mudança ocorrida neste fator.

Os sindicalistas opinam:

Tenho impressão que a falta de perspectiva dentro da empresa é um componente psicológico muito grande que interfere negativamente na atividade do elemento. Quer dizer, juntando a falta de treinamento e a falta de perspectiva, vai pesar no processo de criatividade do elemento dentro da empresa. (E10)

E os gerentes, afirmam:

(...) depois que privatizou, tem todo um acompanhamento feito pela área de recursos Humanos (...), existe uma avaliação anual de cada empregado analisando criatividade, (...), em função disso, despertou nos empregados uma atenção maior (...) a concorrência interna entre as pessoas aumentou, elas têm que mostrar desempenho. Diminuiu o quadro e essas pessoas têm que apresentar realmente criatividade. (E13)

A criatividade parece ser agora, na Escelsa, uma habilidade obrigatória, ela tem que aflorar de qualquer maneira. O entendimento do fator desta forma passa a

ser um problema, uma vez que criatividade é poder criar e inovar no trabalho, tendo condições para utilizar todo o potencial.

É possível que sob pressão possa haver alguma possibilidade de se aumentar criatividade, de que novas idéias possam aflorar, porém, com prejuízo de outras funções do ser humano. O ato de criar pode ser também resultado de um ambiente tranquilo, de um clima organizacional equilibrado, que possa levar às pessoas a desenvolverem mais claramente suas idéias. Num ambiente de pressão, o esforço despendido pode levar as pessoas a situações estressantes, portanto, prejudiciais à saúde.

5.2.3.7 Variedade de tarefas

Quanto ao fator variedade de tarefas, isto é, a possibilidade de ser generalista, portanto, diversificar o trabalho, sindicalistas e gerentes perceberam diferentemente. Sindicalistas percebem que o fator modificou para pior e gerentes perceberam uma mudança para melhor. Somente para os gerentes e em relação a eles próprios e aos funcionários, este fator foi considerado significativo, ou seja, a modificação no fator, segundo a percepção dos gerentes, aconteceu devido somente ao processo de privatização.

5.2.3.8 Identidade com a tarefa

A percepção de sindicalistas sobre: identificar-se com o trabalho, ter a vocação para realizar uma determinada tarefa, gostar do que se faz, em relação a gerentes e funcionários, foi a de entender a modificação acontecida, de forma piorada. Já os gerentes, perceberam este fator com melhorias tanto para eles próprios quanto para os funcionários. E as razões desta modificação foi percebida tanto por sindicalistas como por gerentes, devido a outros fenômenos, além da privatização.

5.2.3.9 Considerações sobre a dimensão psicológica da Escelsa

Segundo Westley (1979), o problema ocasionado pela não satisfação da dimensão psicológica é a questão da alienação, cujos indicadores são o desinteresse, o absenteísmo e o *turnover*.

Com base na análise dos fatores definidos para compor a dimensão psicológica, percebeu-se que, para os sindicalistas, nenhum deles foi considerado significativo, o que vale dizer que, mesmo considerando o fato de terem sido percebidas com variação para pior, em função de outros fenômenos, eles estão interferindo de algum modo na questão da alienação.

É importante a verificação dos índices de absenteísmo para que se possa estabelecer um comparativo entre a situação atual e antes da privatização. Quanto ao *turnover*, é também interessante a verificação, porém diante dos fatos, este indicador sofreu alterações pelo próprio interesse do Estado em ter a organização enxuta, preparada para a privatização.

O que realmente preocupa é o indicador desinteresse, que aqui transparece na percepção sindicalista, uma vez que todos os fatores foram considerados com modificações para pior. Esta constatação indica que, o que pode estar causando o problema de alienação é o desinteresse pelo trabalho, principalmente em função do ambiente turbulento por qual passou a empresa nos momentos que antecederam a privatização e posteriormente com a racionalização da organização do trabalho, resultante da implantação de um novo modelo gerencial, entre outras razões.

A solução proposta pelo modelo de Westley (1979) é o enriquecimento dos cargos para os funcionários, o que parece já ter acontecido com relação aos gerentes.

5.2.4 Dimensão sociológica

DIMENSÃO/ FATOR		PERCEPÇÃO					
		SIND	GER	C/D	SIND	GER	C/D
		GERENTES			FUNCIONÁRIOS		
S O C I O L Ó G I C A	Participação	↘	↗	≠	↘	↗	≠
	Autonomia	↘	↗	≠	↘	↗	≠
	Relacionamento interpessoal	↘	↗	≠	↘	↗	≠
	Responsabilidade	↘	↗	≠	↘	↗	≠
	Valor pessoal reconhecido	↗	↗	= (+)	↘	↗	≠

Figura 18 - Percepções de sindicalistas e gerentes sobre o impacto da privatização nas condições de trabalho para gerentes e funcionários na dimensão sociológica – Escelsa

Fonte: elaborado a partir das figuras 59; 60; 67 e 68, constantes do anexo 3.

Legenda: GER = gerente; SIND = sindicalista; C/D = concordância/discordância; ↗ = variação para melhor; ↘ = variação para pior; = (+) = concordância na percepção para melhor; ≠ = discordância na percepção.

5.2.4.1 Participação

O fator, participação, sofreu o maior impacto e teve sua mediana variando do nível entre bom e regular para o nível muito ruim. Quanto aos sindicalistas, estes perceberam que as oportunidades de expressarem sugestões para a melhoria dos resultados, para serem ouvidos, tanto para gerentes quanto para funcionários, piorou após a privatização, conforme justificam pelo depoimento abaixo.

(...) a mais valia aumenta enquanto o trabalhador tem cerceado o seu direito de participar (...).

Na verdade o nível de participação do empregado dentro da empresa diminuiu. Veja bem, o empregado hoje assume muita responsabilidade. Aliás, assume bem mais responsabilidade do que assumia anteriormente. Isso não quer dizer que o seu nível de participação direta nas decisões da empresa tenha aumentado, é diferente isso. (...) Você tinha canais de interlocução que hoje você não tem. Antes você poderia estabelecer algumas polêmicas do ponto de vista interno, institucional dentro da empresa, sem que você corresse determinado riscos de ser mandando embora (...) essa forma nova de administração vai te cercear o direito de exercer de (...) se relacionar com mais honestidade com suas gerências, suas chefias, com isso, provavelmente o aumento de responsabilidade, a diminuição de sua participação direta nas decisões. (E10).

A participação não é só relacionada às decisões, mas, também à participação nos ganhos, o que conforme afirma Kanter (1997, p. 246) vem de encontro à percepção dos sindicalistas.

Programas de participação nos ganhos também exige uma comunicação muito mais aberta sobre as metas e o desempenho da empresa. Se a remuneração dos funcionários é baseada em parte nos lucros da empresa, eles precisam saber em que pé está a empresa e como é calculado o seu percentual.

Kanter (1997, p. 248) ainda coloca a seguinte pergunta: “*Por que os que realizam menos devem receber a mesma coisa dos que realizam mais?*”

Esta questão tem sido discutida por sindicalistas e empresários e tem sido motivo de discussão nas negociações referentes à participação nos lucros das empresas. Sindicalistas entendem que a contribuição é igual para todos os trabalhadores e empresários entendem que os gerentes têm uma contribuição maior.

Os gerentes perceberam melhora na modificação que o fator, participação, sofreu após a privatização e a consideraram significativa. Isto importa dizer que o nível de participação aumentou em função exclusiva do processo de privatização.

A participação dos gerentes é maior nas decisões relativas ao nível tático. No nível estratégico, as decisões ficam com a cúpula representativa da coalizão de poder. Quase sempre as decisões estratégicas são tomadas na *holding*, proprietária da maioria das ações da empresa. Portanto, na percepção dos gerentes, a quantidade de participação aumentou no nível tático e operacional, aumentou a frequência, porém diminuiu o nível de qualidade da participação, conforme percebem os sindicalistas.

5.2.4.2 Autonomia

A percepção dos sindicalistas em relação as atividades na implantação de melhorias e liberdade de ação dentro de sua própria área foi a de que diminuiu após a privatização, tanto para gerentes quanto para funcionários, e em relação a estes percebeu-se que a diminuição da autonomia se deu em função exclusiva da privatização, conforme explicam os sindicalistas:

Você só assume mais riscos, mais responsabilidade, mais problemas, aumenta o seu nível de problemas e diminui a sua autonomia. (E10)

Os gerentes, discordando dos sindicalistas, perceberam que houve melhorias com o processo de privatização no que refere à autonomia e que essas melhorias foram causadas exclusivamente por conta da mudança organizacional advinda da privatização, conforme fica evidenciado no depoimento abaixo:

Os gerentes têm poder maior de decisão, de compras, de equipamento, de alocação de recurso etc., então têm aumento de autonomia realmente. (E12)

5.2.4.3 Relacionamento interpessoal

Sindicalistas e gerentes discordaram totalmente quanto à percepção do fator que indica um bom relacionamento com a equipe de trabalho, com todos os níveis hierárquicos, com os demais departamentos da empresa e também com clientes.

Sindicalistas perceberam modificações para pior em relação às duas categorias. Os gerentes por sua vez perceberam melhorias nas duas situações verificadas.

As causas da modificação para pior, no caso dos sindicalistas, e das melhorias, no caso dos gerentes, são devidas a outros fatores, além do fator privatização. Esse fator, portanto, não é significativo. Mas, sindicalistas, mesmo assim se referem quanto ao fator, relacionamento interpessoal.

No caso do relacionamento interpessoal, a Escelsa hoje impõe a seus funcionários uma disputa. Você tem que estar disputando com o seu colega o seu emprego. Você sabe que alguém vai ser demitido, você prefere que seja ele do que você. Se você de repente puder 'detonar' com ele, você fica. Não existem condições de ter relacionamento pessoal numa situação dessas. É por isso que eu vejo essa questão dessa baixa, dessa queda no relacionamento. (E11)

5.2.4.4 Responsabilidade

Sindicalistas e gerentes também discordaram quando ao sentido das modificações do fator que indica a possibilidade de assumir responsabilidade quanto

aos resultados apresentados. Sindicalistas perceberam que as modificações ocorridas durante o período de privatização foram para pior e gerentes perceberam modificações para melhor, mas somente na percepção dos gerentes, o fator foi considerado significativo. Isto é, tanto para gerentes, quanto para os funcionários, a mudança foi causada por causa específica do processo de privatização.

O depoimento abaixo de um gerente explica a questão sobre a responsabilidade na empresa após a privatização:

Como diminui o número de empregados - antes da privatização, três mil e depois da privatização mil e quinhentos - houve uma necessidade de responsabilizar mais as pessoas, delegar mais às pessoas a execução das tarefas. Antigamente, para o mesmo serviço, tinha duas, três pessoas, havia um certo jogo de serviço, faz você! Não! Faz você! não, isso não é minha responsabilidade! Hoje não existe esta 'folga', quando alguém lhe passa o serviço, você realmente tem que dar conta tem que dar resultado, não existe mais essa margem, você não fica delegando para outro a sua função. Aumentou a responsabilidade dos serviços que são passados para você. (E13)

Outro gerente complementa:

No momento em que a empresa mudou os seus procedimentos e deixou a estrutura organizacional clássica para trabalhar por processos, colocando profissionais independente de cargo de gerência ou de supervisor responsáveis pelo processos, o nível de responsabilidade ou de liberdade com responsabilidade, aumentou. Há na empresa inclusive um lema chamado LECO - lealdade, empatia, criatividade e ousadia. No próprio crachá nós já temos pendurado, no peito ou no pescoço. Esse lema onde a empresa, com os limites obviamente estabelecidos em termos de orçamento, de regras ou de leis, nos incentiva a criatividade nos processos para diminuir custos e atender melhor o cliente. Somos incentivados também a sermos ousados ou fazer ou no mínimo apresentar sugestões, ou seja, não somos tolhidos dessa ousadia. (E14)

5.2.4.5 Valor pessoal reconhecido

Sindicalistas e gerentes concordaram quando perceberam que a realização através de melhor salário e de possibilidades de se fazer carreira na empresa é uma realidade para gerentes, mas somente na percepção dos gerentes este fator foi percebido como tendo sido causado exclusivamente pela privatização.

Sindicalistas e gerentes discordaram em relação aos funcionários. Os gerentes perceberam melhorias, enquanto os sindicalistas perceberam modificação para pior. As causas da mudança foram exclusivamente por conta da mudança organizacional provocada pela privatização.

Na questão do valor pessoal reconhecido a empresa tem uma avaliação que é feita anualmente através da qual você tem que provar que é bom, (...) você tem que guardar as coisas que você faz durante o ano para que no dia que o chefe chegar na sua frente para fazer a sua avaliação você diz qual a nota que você merece e ele vem com a que ele acha que você merece e você vai ter que fazer um 'bate-boca' com o chefe (...) Acho isso a maior 'sacanagem', porque o reconhecimento da empresa para com o funcionário não existe. (E11)

O valor pessoal reconhecido está relacionado com a questão da avaliação de desempenho, e no caso dos funcionários na percepção sindicalista esta visão é corroborada por Kanter (1997, p. 238) quando afirma que:

Muitas organizações baseiam-se na classificação feita pelos supervisores, em um processo subjetivo de avaliação de desempenho de dúbia confiabilidade. Longe de liberar as energias dos funcionários para busca de maneiras de melhorar seu desempenho, os sistemas de pagamentos por mérito, com bases subjetivas, deixam-nos à mercê de seus chefes. Seus vencimentos dependem de opiniões de seus superiores hierárquicos sobre seu desempenho, mais do que em uma avaliação mais direta de contribuição. Assim, não é surpresa uma grande dose de cinismo a respeito do favoritismo e potencial de abuso em uma prática assim tão paternalista. Por essas razões, diversos sindicatos são declaradamente contra o pagamento por mérito (...). Esse tipo de dependência pode deixar as pessoas pouco confortáveis e ressentidas. Mesmo as que têm oficialmente menos poder podem retaliar os chefes de quem se ressentem – de diversas maneiras, desde a redução do ritmo de trabalho e 'operação tartaruga' até a sabotagem descarada.

5.2.4.6 Considerações sobre a dimensão sociológica da Escelsa

Westley (1979) em seu modelo sobre as raízes da qualidade de vida no trabalho, coloca que o problema no trabalho advindo da não satisfação dos aspectos sociológicos é a anomia, que pode ser identificada através da ausência de significação, do absenteísmo e do *turnover*.

Nesta análise é possível identificar a ausência de significado, percebida por sindicalistas, em relação aos funcionários e gerentes.

O problema de anomia é detectado quando a empresa aumenta a rigidez organizacional, através da racionalização dos sistemas. Os funcionários ao terem que cumprir metas, sem estarem comprometidos, sem a contra-partida financeira e inseguros quanto a manutenção do emprego, certamente estão sem o envolvimento moral necessário para o desenvolvimento e aumento da produtividade. A solução proposta por Westley (1979) é usar o método sociotécnico²³ para a reestruturação dos grupos de trabalho.

5.3 Importância dos fatores para sindicalistas e gerentes na Escelsa

A figura 19 a seguir apresenta, por ordem de importância, os fatores percebidos por sindicalistas e gerentes na Escelsa.

²³ O método sociotécnico leva em consideração a congruência do sistema técnico e do sistema social. Na base da abordagem estão os cinco princípios do método segundo, Hanna e Chems, citados por Nadler e Gerstein (1993):

D	Fatores			
	Ordem	Sobre os gerentes	Ordem	Sobre os funcionários
ECONOMICA	1	Ritmo de trabalho	1	Ritmo de trabalho
	2	Remuneração justa	2	Carga horária
	3	Carga horária	3	Remuneração justa
	4	Auxílio alimentação	4	Cond. Fís. do amb. de trabalho
	5	Assistência médica	5	Auxílio alimentação
	6	Salário	6	Assistência médica
	7	Previdência privada	7	Seguro de vida
	8	Condições fís. do ambiente de trabalho	8	Salário
	9	Condições de máq. e equipamentos	9	Cond. de máq. e equipamentos
	10	Seguro de vida	10	Previdência privada
POLITICA	1	Inform. extrínseca sobre desemp.	1	Inform. extrínseca sobre desemp.
	2	Segurança no emprego	2	Valorização do cargo
	3	Liberdade de expressão	3	Segurança no emprego
	4	Atuação da representação	4	Relacionamento com a chefia
	5	Valorização do cargo	5	Atuação da representação
	6	Relacionamento com a chefia	6	Liberdade de expressão
PSICOLÓGICA	1	Informação intrínseca sobre desemp.	1	Desenvolvimento pessoal
	2	Criatividade	2	Variedades de tarefas
	3	Realização pessoal	3	Realização pessoal
	4	Desenvolvimento pessoal	4	Infor. intrínseca sobre desemp.
	5	Identidade com a tarefa	5	Nível de desafio
	6	Variedades de tarefas	6	Desenvolvimento Profissional
	7	Desenvolvimento Profissional	7	Criatividade
	8	Nível de desafio	8	Identidade com a tarefa
SOCIOLOGICA	1	Relacionamento interpessoal	1	Relacionamento interpessoal
	2	Participação	2	Participação
	3	Autonomia	3	Valor pessoal reconhecido
	4	Responsabilidade	4	Autonomia
	5	Valor pessoal reconhecido	5	Responsabilidade

Figura 19 - Importância dos fatores percebida por sindicalistas e gerentes após a privatização da Escelsa

Nota: Os fatores em negrito são, os estatisticamente significativos. As probabilidades de significância de cada fator estão no anexo 2, na figura 36.

5.3.1 Dimensão econômica

O fator considerado de mais importância após a privatização, na dimensão econômica foi, ritmo de trabalho, tanto em relação aos gerentes quanto aos

funcionários, sendo o único considerado significativo, uma vez que a análise do teste t para amostras independentes indicou uma probabilidade de “ p ” = 0,01 em relação aos gerentes e “ p ” = 0,002 para os funcionários.

5.3.2 Dimensão política

O fator considerado de mais importância após a privatização, na dimensão política, foi o fator “informação extrínseca sobre desempenho”. Relacionada aos gerentes essa fator foi considerado significativo, uma vez que a análise do teste t para amostras independentes indicou uma probabilidade de “ p ” = 0,0003.

5.3.3 Dimensão psicológica

Nesta dimensão, os fatores considerados como importantes e significativos em relação aos gerentes foram: Informação intrínseca sobre desempenho, criatividade e realização pessoal. O teste t para amostras independentes indicou para o fator, informação intrínseca sobre desempenho uma probabilidade de “ p ” = 0,002; para o fator, criatividade, um “ p ” = 0,008 e para o fator, realização pessoal, um “ p ” = 0,04. Já em relação aos funcionários, o único fator considerado significativo foi o fator, desenvolvimento pessoal, com a probabilidade de significância de “ p ” = 0,02.

5.3.4 Dimensão sociológica

O fator considerado de mais importância após a privatização, na dimensão sociológica foi, relacionamento interpessoal, para os gerentes. O teste t para amostras independentes indicou uma probabilidade de significância de “ p ” = 0,02.

5.4 Níveis de satisfação na Escelsa

As figuras 20 e 21, a seguir apresentam as percepções sobre a QVT com as médias obtidas a partir das respostas dos questionários e os respectivos níveis de satisfação conforme a escala *Likert* aplicada.

CATEGORIA DE RESPONDENTES	ANTES DA PRIVATIZAÇÃO		APÓS A PRIVATIZAÇÃO	
	MÉDIA	NÍVEL	MÉDIA	NÍVEL
SINDICALISTAS	4,87	Regular a bom	4,23	(7) Regular a bom
GERENTES	4,47	Regular a bom	5,11	(7) Bom a muito bom

Figura 20 - Níveis de satisfação sobre a QVT dos gerentes na Escelsa

CATEGORIA DE RESPONDENTES	ANTES DA PRIVATIZAÇÃO		APÓS A PRIVATIZAÇÃO	
	MÉDIA	NÍVEL	MÉDIA	NÍVEL
SINDICALISTAS	4,76	Regular a bom	3,49	(7) Ruim a regular
GERENTES	4,48	Regular a bom	4,89	(7) Regular a bom

Figura 21 - Níveis de satisfação sobre a QVT dos funcionários na Escelsa

A diferença na percepção de sindicalistas e gerentes, sobre os reflexos nas condições de trabalho na Escelsa demonstra que há problemas quanto às reivindicações trabalhistas que precisam ser resolvidos, tanto para as categorias de gerentes quanto para a de funcionários.

O fato é que a Escelsa foi a primeira empresa do setor a ser privatizada. Portanto, a falta de experiência neste tipo de negociação, somada a estratégia do governo federal que escolheu a Escelsa, por ser a única distribuidora regional, pertencente ao governo federal e por estar a empresa localizada longe do eixo Rio - São Paulo, onde certamente as manifestações contrárias seriam maiores.

A crise econômica com o desemprego que assolava e ainda assola o país, contribuíram para a desmobilização dos trabalhadores, uma vez que durante a crise econômica a prioridade passa a ser a manutenção do emprego. Agregando-se ainda à política de salários implantada na Escelsa que desagrada aos funcionários segundo a visão sindicalista, são alguns dos motivos que levam estes a perceberem negativamente os impactos da privatização sobre a força de trabalho.

Com a privatização, os gerentes, por sua vez, estão em situação salarial melhor. Perceberam melhoria em quase todos os fatores investigados, isto se

explica devido à política de gestão adotada utilizar mecanismos de motivação intrínsecos e extrínsecos para a categoria de gerentes, o que deixa claro para estes a importância de seus desempenhos para o alcance dos objetivos da empresa. Em contrapartida, a empresa oferece oportunidades de maiores ganhos salariais.

No próximo capítulo são apresentadas as conclusões e as recomendações.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O Objetivo geral desta pesquisa foi apresentar uma análise das variações dos fatores intervenientes nas condições do ambiente de trabalho de funcionários e gerentes a partir das percepções de gerentes e de sindicalistas sobre os reflexos da privatização. Em decorrência desta proposta atingiu-se as seguintes conclusões.

O modelo alternativo elaborado para a aferição dos fatores que intervêm no ambiente de trabalho, definido na figura 4 no terceiro capítulo que norteou a realização desta pesquisa, tem aplicabilidade, sendo recomendado para pesquisas que tenham como objeto a investigação de alterações em fatores que determinam as condições de trabalho por influência de impactos externos de grande natureza, como foi o caso da privatização.

Conclui-se, ainda, que mesmo este estudo não sendo comparativo, é possível verificar que a política de gestão adotada pelas duas empresas, Gerasul e Escelsa, levam em conta a participação ativa dos gerentes na condução das equipes de trabalho, dedicando a estes uma maior atenção, monitorando-os o tempo todo, bem como direcionando a eles uma parte maior da participação nos resultados, seja em forma de melhores salários ou bonificações por terem alcançado os objetivos empresariais. Por outro lado, apesar de os gerentes terem percebido melhorias em quase todos os fatores intervenientes da QVT, ficou claro que a participação no nível decisório estratégico foi diminuída, além do aumento da carga e do ritmo de trabalho.

Na Gerasul os reflexos provocados pela mudança organizacional ocorrida nas condições de trabalho de funcionários e gerentes em função do processo de privatização foi para **“melhor”** tanto na visão de sindicalistas como de gerentes, como mostrado no capítulo quatro.

Na Escelsa, os reflexos provocados pela mudança organizacional ocorrida na QVT em função do processo de privatização foram para **“pior”** na percepção dos sindicalistas e para **“melhor”** na percepção dos gerentes, como mostrado no capítulo 5.

Abaixo, apresentamos as respostas às perguntas de pesquisa.

a) Quais os fatores intervenientes, que sofreram modificações em função exclusiva do processo de privatização?

Tipo de reivindicação	Sobre os gerentes	Sobre os funcionários
Econômica		Carga horária
Política	Segurança no emprego	Segurança no emprego

Figura 22 - Fatores significativos percebidos por sindicalistas com reflexos para pior na Gerasul

Na Gerasul, os sindicalistas perceberam, somente os fatores, segurança no emprego e carga horária, como os que variaram negativamente.

Tipo de reivindicação	Sobre os gerentes	Sobre os funcionários
Econômica	Assistência médica	Salário Assistência médica Auxílio alimentação
Política		Liberdade de expressão
Sociológica		Relacionamento interpessoal Valor pessoal reconhecido

Figura 23 - Fatores significativos percebidos por sindicalistas com reflexos para pior na Escelsa

Nota: Os fatores da dimensão psicológica não foram percebidos como significativos pelos sindicalistas.

Na Escelsa, a percepção dos sindicalistas, indica haver problemas com os gerentes na dimensão econômica em relação ao fator assistência médica. Com relação aos funcionários, os fatores que mudaram para pior foram: salário, assistência médica e auxílio alimentação.

Na dimensão política, somente o fator liberdade de expressão, em relação aos funcionários foi percebido com variação para pior e na dimensão sociológica, são os fatores, relacionamento interpessoal e valor pessoal reconhecido em relação aos funcionários, os que sofreram modificações.

Tipo de reivindicação	Sobre os gerentes	Sobre os funcionários
Econômica	Salário	
Psicológica	Nível de desafio Desenvolvimento profissional Criatividade	Informação intrínseca sobre desempenho Nível de desafio
Sociológica	Identidade com a tarefa Participação Autonomia	

Figura 24 - Fatores significativos percebidos por sindicalistas com reflexos para melhor na Gerasul

Os sindicalistas perceberam melhorias somente em nove fatores conforme mostra a figura 24, por outro lado, perceberam poucas variações negativas significativas (figura 22), o que demonstra, por parte da Gerasul, o atendimento da maioria das reivindicações relacionadas às condições de trabalho na empresa.

Tipo de reivindicação	Sobre os gerentes	Sobre os funcionários
Econômica	Salário	

Figura 25 - Fatores significativos percebidos por sindicalistas com reflexos para melhor na Escelsa

Nota: Os fatores das dimensões política, psicológica e sociológica, não foram percebidos como significativos pelos sindicalistas.

Na Escelsa, os sindicalistas perceberam com modificação para melhor somente o fator, salário, dos gerentes.

Tipo de reivindicação	Sobre os gerentes	Sobre os funcionários
Econômica	Assistência médica Seguro de vida Carga horária	Assistência médica
Políticas	Segurança no emprego	Segurança no emprego

Figura 26 - Fatores significativos percebidos por gerentes²⁴ com reflexos para pior na Escelsa

Nota: Os fatores das dimensões psicológica e sociológica não foram percebidos como significativos pelos gerentes.

A percepção dos gerentes na Escelsa em relação à dimensão econômica indicou os fatores, assistência médica, seguro de vida e carga horária, em relação a eles próprios, e a assistência médica em relação aos funcionários, os que tiveram variação para pior. Na dimensão política, somente o fator segurança no emprego, foi percebido com variação para pior tanto em relação aos gerentes quanto aos funcionários.

²⁴ Gerentes da Gerasul não perceberam variações significativas para pior

Tipo de reivindicação	Sobre os gerentes	Sobre os funcionários
Econômica	Salário Auxílio alimentação Condições de máquinas e equipamentos	Condições de máquinas e equipamentos
Política	Informação extrínseca sobre desempenho Valorização do cargo Relacionamento com a chefia Liberdade de expressão Relacionamento com a chefia	Informação extrínseca sobre desempenho Relacionamento com a chefia
Psicológica	Informação intrínseca sobre desempenho Realização pessoal Nível de desafio Desenvolvimento pessoal Desenvolvimento Profissional Criatividade Variedades de tarefas Identidade com a tarefa	Informação intrínseca sobre desempenho Realização pessoal Nível de desafio Criatividade Variedades de tarefas Identidade com a tarefa
Sociológica	Participação Autonomia Relacionamento interpessoal Responsabilidade Valor pessoal reconhecido	Participação Autonomia Relacionamento interpessoal Responsabilidade Valor pessoal reconhecido

Figura 27 - Fatores significativos percebidos por gerentes com reflexos para melhor na Gerasul

Os gerentes da Gerasul perceberam melhorias em quase todos os fatores das dimensões econômica, política, psicológica e sociológica, (figura 27) o que convalida a afirmação de que a empresa atende satisfatoriamente a quase todas as reivindicações relativas às condições de trabalho na Gerasul.

Os gerentes da Escelsa perceberam também melhorias em quase todos os fatores. Porém é importante notar, que discordando da percepção dos sindicalistas (figura 28), os gerentes não perceberam alteração significativa no fator salário, em relação a eles próprios.

Tipo de reivindicação	Sobre os gerentes	Sobre os funcionários
Econômica	Condições físicas do ambiente de trabalho Condições de máquinas e equipamentos	Condições de máquinas e equipamentos
Política	Valorização do cargo Relacionamento com a chefia	Informação extrínseca sobre desempenho
Psicológica	Informação intrínseca sobre desempenho Realização pessoal Criatividade Nível de desafio Desenvolvimento pessoal Desenvolvimento profissional Variedade de tarefas	Informação intrínseca sobre desempenho Realização pessoal Criatividade Nível de desafio Desenvolvimento pessoal Desenvolvimento profissional Variedade de tarefas
Sociológica	Participação Autonomia Responsabilidade Valor pessoal reconhecido	Participação Autonomia Responsabilidade Valor pessoal reconhecido

Figura 28 - Fatores significativos percebidos por gerentes com reflexos para melhor na Escelsa

b) Quais fatores foram considerados mais importantes e significativos após o processo de privatização?

Tipo de reivindicação	Fatores			
	Ordem	Sobre os Gerentes	Ordem	Sobre os funcionários
Econômica	1	Salário	1	Ritmo de trabalho
Política	1	Segurança no emprego		
Psicológica	1	Nível de desafio	1	Nível de desafio Informação intrínseca sobre desempenho
	2	Criatividade	2	
	3	Variedade de tarefas		
	4	Informação intrínseca sobre desempenho		
Sociológica	1	Autonomia		
	2	Responsabilidade		
	3	Participação		

Figura 29 - Fatores significativos mais importantes percebidas por sindicalistas e gerentes após a privatização da Gerasul

O fator considerado mais importante na Gerasul após a privatização, e que teve mudança para pior, foi o fator, ritmo de trabalho, dos funcionários. Já em relação aos gerentes, o fator, segurança no emprego, foi o mais importante com

mudança para pior. Portanto, estes fatores devem ser monitorados todo o tempo, de forma que os problemas de injustiça e insegurança possam ser solucionados antes que se tornem problemas crônicos.

Quanto aos outros fatores considerados importantes na atualidade organizacional da Gerasul, todos foram modificados para melhor e devem ser monitorados de forma a manter-se o nível de satisfação que eles proporcionam aos gerentes e funcionários.

Tipo de reivindicação	Fatores			
	Ordem	Sobre os gerentes	Ordem	Sobre os funcionários
Política	1	Informação extrínseca sobre desempenho	1	
Psicológica	1	Informação intrínseca sobre desempenho	1	Desenvolvimento pessoal
	2	Criatividade		
	3	Realização pessoal		
Sociológica	1	Relacionamento interpessoal		

Figura 30 - Fatores significativos mais importantes percebidas por sindicalistas e gerentes após a privatização na Escelsa

Na Escelsa, o único fator considerado mais importante e que teve mudança para pior após a privatização foi o fator ritmo de trabalho, que segundo gerentes e sindicalistas é hoje acelerado. Este fator, portanto, deve ser monitorado todo o tempo, para que não chegue a níveis elevados de insatisfação, que possam causar problemas de injustiça.

Todos os outros fatores, considerados importantes na atualidade organizacional da Escelsa, foram modificados para melhor, mesmo assim devem ser monitorados, garantindo a manutenção do nível de satisfação que eles proporcionam aos gerentes e funcionários.

c) Existem problemas do tipo: injustiça, insegurança, alienação e anomia após as mudanças organizacionais provocadas pela privatização das empresas?

Na Gerasul, na percepção dos sindicalistas, existem problemas de injustiça e insegurança e não existem problemas de anomia ou alienação. Na percepção dos gerentes, não existem problemas.

Já na Escelsa, a percepção dos sindicalistas indica problemas de injustiça, insegurança e anomia, mas não há problemas de alienação e para os gerentes os problemas são de injustiça e insegurança e não há problemas de anomia ou alienação.

d) Quais as soluções para cada tipo de problema a partir do modelo utilizado?

Tipo de reivindicação	Categoria/Fator		Tipo de problema	Solução Proposta
	Gerentes	Funcionários		
Econômica		Carga horária	Injustiça	Distribuição de lucros e acordo de produtividade
Política	Segurança no emprego	Segurança no emprego	Insegurança	Participação nas decisões. Conselho de trabalhadores.

Figura 31 - Problemas percebidos na Gerasul de acordo com a percepção dos sindicalistas e as possíveis soluções.

Nota: Na dimensão psicológica e sociológica não foram percebidos fatores significativos com reflexos para pior.

Na Gerasul, para solucionar os problemas de injustiça (figura 31) percebidos pelos sindicalistas em relação aos funcionários, é necessário rever a questão da distribuição dos lucros e o acordo de produtividade. Já para o problema de insegurança, uma proposta de solução seria, promover maior participação nas decisões de gerentes e funcionários, bem como promover um conselho de trabalhadores junto à direção da empresa.

Na Escelsa, o problema de injustiça (figura 32) percebido pelos sindicalistas pode ser solucionado através de uma revisão no acordo de produtividade no que se refere a salário e auxílio alimentação dos funcionários. A organização de uma cooperativa pode colaborar para resolver principalmente as reivindicações sobre assistência médica.

Tipo de reivindicação	Categoria/Fator		Tipo de problema	Solução Proposta
	Gerentes	Funcionários		
Econômica	Assistência médica	Salário Assistência médica Auxílio alimentação	Injustiça	Acordo de produtividade Cooperativa
Política		Liberdade de expressão	Insegurança	Participação nas decisões. Conselho de trabalhadores.
Sociológica		Relacionamento Interpessoal Valor pessoal reconhecido	Anomia	Grupos de trabalhos desenhados de forma sociotécnica.

Figura 32 - Problemas percebidos na Escelsa de acordo com a percepção dos sindicalistas e possíveis soluções

Nota: Na dimensão psicológica não houve percepção de fatores significativos com reflexos para pior.

A insegurança pode ser solucionada por meio de uma política de maior participação dos trabalhadores nas decisões da empresa e da constituição de um conselho de trabalhadores. A anomia também pode ser solucionada com a estruturação da empresa através de uma política organizacional voltada para a formação de grupos de trabalho desenhados de forma sociotécnica, atendendo assim as reivindicações sobre o relacionamento interpessoal e valor pessoal reconhecido.

Tipo de reivindicação	Categoria/Fator		Tipo de problema	Solução Proposta
	Gerentes	Funcionários		
Econômica	Assistência médica Seguro de vida Carga horária	Assistência médica	Injustiça	Cooperativa Acordo de produtividade melhor
Política	Segurança no emprego	Segurança no emprego	Insegurança	Trabalho auto-supervisionado Participação nas decisões Conselho de trabalhadores

Figura 33 - Problemas²⁵ percebidos na Escelsa de acordo com a percepção dos Gerentes e possíveis soluções

Nota: Nas dimensões psicológica e sociológica, não houve percepção de fatores significativos com reflexos para pior.

²⁵ Não foram percebidos fatores significativos que alteraram as condições de trabalho para pior na Gerasul de acordo com a percepção dos gerentes.

Na Escelsa, o problema de injustiça percebido pelos gerentes pode ser solucionado por meio da organização de uma cooperativa que possa resolver principalmente as reivindicações sobre assistência médica e seguro de vida. Uma revisão no acordo de produtividade pode resolver a reivindicação referente à carga horária. A insegurança pode ser solucionada através de uma política de maior participação dos trabalhadores (gerentes e funcionários) nas decisões da empresa.

O presente estudo procurou verificar os efeitos do processo de privatização em duas organizações. Desta forma, os resultados servem como sinalizadores para estudos que verifiquem impactos nas condições de trabalho a partir de processos de grandes mudanças estruturais em empresas do mesmo porte e do mesmo tipo, e que levem em conta outras transformações organizacionais que aconteceram ao longo de suas histórias.

Deve-se ressaltar também que trata-se aqui, somente dos reflexos ocorridos nas condições de trabalho de acordo com as modificações impostas pela privatização nos fatores intervenientes, apresentados no modelo teórico alternativo utilizado, ou seja, a pesquisa não se ocupou diretamente das motivações para o trabalho, mas sim com as conseqüências da não satisfação de fatores que concorrem para a melhoria da QVT.

A questão das demissões no setor elétrico, em função da privatização, também não foi objeto específico deste estudo. Portanto, as razões ideológicas, políticas e organizacionais que definiram as demissões no setor, devem ser objeto de pesquisa, uma vez que parece ser este problema o “cavalo de batalha” dos sindicatos que atuam no setor. Uma pesquisa sobre as demissões poderia desvendar o antagonismo aparente entre o “inchaço” das estatais e as “enxutas” empresas privatizadas

Convém ressaltar, também, que não houve preocupação em verificar quais abordagens organizacionais, do tipo: qualidade total, planejamento estratégico, reengenharia etc, foram utilizadas antes e após a privatização. Limitou-se á análise, principalmente, dos fatores intervenientes que sofreram impactos para pior. Desta forma estudos que investiguem quais e como foram utilizadas as abordagens

organizacionais ditas modernas para que a mudança organizacional fosse efetivada, podem ser objetos de pesquisas no setor, bem como estudos que explorem com profundidade as mudanças para melhor.

Recomenda-se, ao findar o trabalho, que o modelo utilizado nesta pesquisa seja aplicado em outras pesquisas para a verificação de reflexos que alterem o ambiente organizacional advindos de grandes mudanças no ambiente externo ou interno das organizações.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA

7.1 Referências bibliográficas

ALMEIDA, M. S. **Qualidade de vida no trabalho e gestão da qualidade em empresas de informática**. Belo Horizonte, 1996. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais.

AMARAL FILHO, M. J. T do. **Privatização no estado contemporâneo**. São Paulo: Ícone, 1996.

BÄR, F. L. **Fábrica de loucos: estudo quali-quantitativo de clima de trabalho interno**. Florianópolis, 1998. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n.2, p. 23-34, abr./jun. 1990.

BERGER, R.. Dinheiro não é tudo. Entrevista concedida a Franco Iacomini. **Revista Veja**, São Paulo: Abril, páginas amarelas. 30 de jun.1999.

BIONDI, A. **O Brasil privatizado: um balanço do desmonte do Estado**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo. 1999.

BNDES - CADERNOS DE INFRA-ESTRUTURA- **Setor Elétrico, Ranking 2000**, v. 1: Rio de Janeiro, out. 2000.

BORENSTEIN, C. R. **A dinâmica do sistema de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro: o caso da Eletrosul**. Florianópolis: Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. 1996.

BORENSTEIN, C. R.; CAMARGO, C. B. de. **O setor elétrico no Brasil: dos desafios do passado às alternativas do futuro**. Porto Alegre: Sagra-Luzzatto, 1997.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analyses**. Heidnemann Educational Books Ltda. Cap. 4-5, p. 41-225. 1979.

BUSIK. S. A. **Energia elétrica - setor emergencial**. Brasília: IPEA, 1994 (textos para discussão, 341).

CÁRDENAS, M.; JUÁREZ, C. E. Problemas trabalhistas na privatização colombiana: uma perspectiva de comparação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: v. 28, n. 3, p. 56-75, jul./set 1994.

CARVALHO NETO, A. M. Privatização e eficiência organizacional: experiência britânica e os reflexos sobre o processo brasileiro. In: **Encontro Anual da Anpad**, Curitiba: **Anais**, 1994.

CORRÊA, R. A. A. Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 113-23, jan./mar. 1993.

ENERGIA elétrica do Brasil. **Da primeira lâmpada à Eletrobrás**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1977.

FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de vida no trabalho (QVT) – uma experiência brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 23 (4), p. 29-38, 1988.

FERNANDES, E. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da qualidade, 1996.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1996.

GOMES, A. A. C. **A Reestruturação das indústrias de rede**: uma avaliação do setor elétrico brasileiro. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

GUIMARÃES, A. S. A. O futuro do trabalho. In: **Cadernos de Sociologia** – Programa de Pós-Graduação em Sociologia. Porto Alegre: PPGS/UFRS, 1995. P. 131-137. Número especial.

HACKMAN, J. R. *et al.* A new strategy for job enrichment. **California Management Review**, v. 17, n. 4, p. 57-71, summer, 1975.

HALL, R. H. **Organizações**: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1994.

HERZBERG, F. *et al.* **The motivation to work**. New York: John Wiley, 1959.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? São Paulo: Nova Cultural, 1975, **Biblioteca Harvard de Administração de Empresas**, n. 13.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1989.

HONÓRIO, L. C. **Cisão e privatização**: impactos sobre a qualidade de vida no trabalho de uma empresa de telefonia celular. Belo Horizonte, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade federal de Minas Gerais.

HUSE, E. F.; CUMMINGS, T. G. **Organization development and change**. Saint Paul: West Publishing, 1985.

IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v. 26, n. 5, p. 132-137, 1993.

KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KANTER, R. M.; STEIN, B. A.; JICK, T. D. **The challenger of organizational change: how companies experience it and leaders guide it**. New York: The Free Press, 1992.

KOBRIN, S. Is there a relationship between a geocentric mind-set and multinational strategy? **Journal of International Business Studies**, third quarter, p. 493-511. 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LEITE, A. D. **A energia do Brasil**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

LIPPITT, G. L. Quality of work life: organization renewal in action. **Training and Development Journal**, Alexandria, v. 32, n. 1, p. 4-10, July 1978.

LUCENA, M. D. da S. **A avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MARSHALL, C. e ROSSMANN, G. B. **Designing qualitative research**. Newbury Park: Sage, 1989.

MARTIN-BARÓ, I. **Accion e ideologia: psicologia social desde centroamérica**. El Salvador: UCA Editores, 1985.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. Nova York: Harper & Row, 1954.

MATOS FILHO, J. C; OLIVEIRA, C. W. de A. **O Processo de privatização das empresas brasileiras**. Brasília: IPEA, 1996. (textos para discussão, 422).

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAYO, E. **Problemas humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires, Galares – NuevaVisión, 1959.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MEDEIROS, R. A. **O capital privado na reestruturação do setor elétrico brasileiro**. Rio de Janeiro, 1993. Dissertação (Mestrado em Engenharia Nuclear) - Universidade Federal do Rio de Janeiro.

MINTZBERG, H. *et al.* **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000

MORAES, L. F. R. *et al.* As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress: uma pesquisa com chefias em empresas mineiras. **O Alferes**, Belo Horizonte, v.10, n. 35, p. 61-76, out./dez.1992.

_____. *et al.* Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 9, p.170-185, 1995.

_____. *et al.* Qualidade de vida e stress no trabalho: diagnóstico em chefias de nível médio, com base no JDS (job diagnostic survey) e no OSI (occupational stress indicator). In: **Encontro Anual da Anpad**, 15, 1991, Salvador (BA). **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, p.277-291. 1991.

MORAES, L. R. F.; KILIMNIK, Z. M. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho**: uma abordagem de diagnóstico comparativo. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG. Relatório de Pesquisa. 1994.

MOREIRA, T. O processo de privatização mundial: tendências recentes e perspectivas para o Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 1, p. 97-112, jun. 1994.

MORENO, N. A. **Qualidade de vida no trabalho**: uma análise das características da tarefa de profissionais bibliotecários atuantes em bibliotecas universitárias. Belo Horizonte, 1991. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade federal de Minas Gerais.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S. Projetos de sistemas de trabalho de alto desempenho: como organizar pessoal, trabalho, tecnologia e informação. In: NADLER, D. A., *et al.* **Arquitetura organizacional**: A chave para mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organization Dynamics**, v. 11, p. 20-30, winter 1983.

NAKAGAWARA, M. F. **Critérios para alocação de pessoas na cisão de empresas estatais**: um estudo de caso. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. 2001.

NUNES, S. C. **Impactos da privatização na qualidade de vida no trabalho**: uma avaliação sob o ponto de vista do trabalhador. Belo Horizonte, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais.

OLIVEIRA FILHO, L. C. de. **Privatização no Brasil**: passado, planos e perspectivas. Brasília: IPEA, 1991, (Textos para Discussão, 230).

OUELHAS, O. L.; e MORGADO, C. R. A importância da qualidade de vida no trabalho para a competitividade. **Tendências do Trabalho**, São Paulo, p. 17-26, nov.1993.

PAIVA, K. C. M. **Qualidade de vida no trabalho e stress de profissionais docentes**: uma comparação entre o público e o privado. Belo Horizonte, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais.

PALÁCIOS, K. E. P. **Avaliação pós-ocupacional do Instituto Central de Ciências da Universidade de Brasília utilizando a escala de ambiente de trabalho de MOOS**. Brasília, 1993. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília.

PETTIGREW, A. M. A Cultura das organizações é administrável ? In: FLEURY, M T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas. 1992, p. 145-153.

PICARELLI FILHO, V; WOOD JÚNIOR, T. **Remuneração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1996.

PINHEIRO, C. A.; OLIVEIRA FILHO, L. C. de. **Privatização no Brasil**: passado, planos e perspectivas. Brasília: IPEA, 1991, (Textos para Discussão, 230).

POPADIUK, S. **Contribuição ao estudo da privatização do setor elétrico brasileiro**: um enfoque de marketing social. São Paulo, 1996, Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo.

RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV,1983.

RAMOS, W. M. **A qualidade de vida no trabalho de médicos e enfermeiros**: um estudo de casos em hospital público de Belo Horizonte, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais.

RIBEIRO FILHO, A. P.; MORAES, W. F. A. Estratégias genéricas na indústria de energia elétrica: proposta para um novo cenário Institucional. In: **Encontro Anual da Anpad**, Rio das Pedras (RJ). **Anais...** Porto Alegre: Microservice Microfilmagens e Reproduções Técnicas, 1CD-ROM. 1997.

RODRIGUES, P. H. A Campanha "antiestatização" e o desempenho das principais empresas estatais (1965-1985). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. nov./jan., p. 44-73, 1990.

ROSA, L. P.; SENRA, P. M. A. **Participação privada na expansão do setor elétrico ou venda de empresas públicas?** Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 1995.

RUSCHEL, A. V. **Qualidade de vida no trabalho em empresas do ramo imobiliário**: uma abordagem de gestão sócio-econômica. Porto Alegre. 1993 . Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SAMPAIO, M. M. B. **Sindicalismo presente: estratégias sindicais do Sinergia**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Sociologia Política) – Universidade Federal de Santa Catarina.

SANT'ANNA, A. de S. **Fatores de pressão e insatisfação em áreas de atendimento ao público: um estudo de casos em empresa mineira do setor de serviços**. Belo Horizonte, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais.

SANTANA, E. A. de.; OLIVEIRA, C. A. C. N. V. de. A economia dos custos de transação e a reforma na indústria de energia elétrica do Brasil. **Revista de Estudos Econômicos**, v. 29, n. 3, p. 367-393, 1999.

SEIXAS, J. C. **Avaliação da qualidade do ambiente de trabalho de um banco público**. Brasília, 1993. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília.

SILVA, B. (Coord.) **Dicionário de ciências sociais**. Rio de Janeiro: Campus, 1987.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TANNHAUSER C. L. **Qualidade de vida no trabalho: contribuições ao papel do psicólogo organizacional**. Porto Alegre, 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do rio Grande do Sul.

THÉRIAULT, R. **Qualité de vie au travail: implications sur la gestion de la rémunération**. In: BOISVERT, M. La qualité de la vie au travail. Ottawa: Agence d'Arc, p. 147-183. 1980.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

VIEIRA, A. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it?. **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p.11-21, 1973.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.

WOOD JR. T. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: WOOD JR. T. (Coord.). **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

7.2 Bibliografia

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. UFSC, 1994.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEHR, R. R. **Estratégias nas relações de poder**: O caso da Unioeste. Curitiba, 1996. Dissertação, (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná.

BNDES - CADERNOS DE INFRA-ESTRUTURA- **Setor Elétrico, Perfil das Concessionárias**, v. 2, Rio de Janeiro, out. 2000.

_____. **Programa nacional de desestatização**. Relatório de atividades. 1995.

_____. **Programa nacional de desestatização**. Relatório de atividades. 1998.

_____. **Programa nacional de desestatização**. Sistema de informações. Jul. 1999.

BORENSTEIN, C. R. (Coord.) **Regulação e gestão competitiva no setor elétrico brasileiro**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 1999.

BRUYNE *et al.* **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 5 ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisa para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set 1991.

CARNEIRO, J. M. T.; SILVA, J. F. da; CAVALCANTI, M. A. D. Impactos da privatização sobre as estratégias competitivas de empresas de petróleo: um estudo de casos In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** Porto Alegre: Microservice Microfilmagens e Reproduções Técnicas, 1CD-ROM. 1998.

CLASSEN, E. **Estudo sobre remuneração variável e acompanhamento de implantação na Eletrosul**. Florianópolis, 1997. Monografia (Curso de Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.

COELHO, M. dos S. **A análise de fatores organizacionais sobre o impacto de uma estratégia de redução de custos**: O CASO D Eletrosul S. A. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina

COOPERS AND LYBRAND. **Projeto de Reestruturação do setor elétrico brasileiro**. Relatório consolidado etapa IV – 1, v. 2: projeto comercial e

regulamentação. Eletrobrás. Jun. 1997.

_____. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996.

CORIAT, B. **A revolução dos robôs: impacto socioeconômico da automação.** São Paulo: Busca Vida, 1988.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seus impactos nas empresas e nas decisões de investimento.** São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, C. **O fator humano,** Rio de Janeiro: FGV, 1997.

ELETROSUL. **Relatório anual da administração,** 1997.

ENNES, S. A. W. Privatização do setor elétrico: de volta ao futuro ou um passo para o passado? **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo: v. 35, n. 1, p. 17-22. 1995.

ESCELSA. **Relatório anual,** 1991.

_____. **Relatório anual,** 1992.

_____. **Relatório anual,** 1993.

_____. **Relatório anual,** 1994.

_____. **Relatório anual,** 1995.

_____. **Relatório anual,** 1996.

_____. **Relatório anual,** 1997.

_____. **Relatório anual,** 1998.

_____. **Relatório anual,** 1999.

FERNANDES, E. C. Sondagens de opinião interna como instrumento de informação. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo: v. 27, n. 1 p.36-48, jan./mar. 1992.

FERNANDES, S. C. **A influência da organização do trabalho – tecnologia e treinamento- no aparecimento de lesões por esforços repetitivos: o caso do NPD da UFSC.** Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

FERNANDES, S. C.; BEHR, R. R. O uso da entrevista na pesquisa das organizações. **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO,** Foz do Iguaçu (PR). **Anais...**1999.

FERREIRA, C. M. M. Crise e reforma do Estado: Uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, Rio de Janeiro: v.120, n. 3, set/dez. p. 5-31. 1996.

FLEURY, A.; HUMPHREY, J. (Coord.). **Recursos humanos e a difusão e adaptação de novos métodos para a qualidade no Brasil**. Brasília: IPEA, 1993. (Textos para Discussão, 326).

FRANCESCUTTI, F. G.; CASTRO, N. J. **Algumas considerações sobre as transformações recentes no setor de energia elétrica no Brasil**. Macau: III Encontro dos Economistas da Língua Portuguesa. Jun. 1998. (mimeo).

GAZETA MERCANTIL. **Balanço anual**. Espírito Santo 2000. v. 5, set 2000.

GERASUL. **Relatório anual da administração**, 1997.

_____. **Relatório anual da administração**, 1998.

_____. **Relatório anual da administração**, 1999.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995b.

HIRATA, H. S.; SALERMO. **Metodologias para levantamento quantitativo sobre difusão de novas tecnologias no processo de trabalho**. Brasília: IPEA, 1992. (Textos para Discussão, 277)

HYMAN, L. S. The privatization and restructuring of utilities: why and how. In: **The Privatization of Public Utilities**. EUA: PUR Incorporated. [199-].

KAWABE, R. M.; FADUL, E. M. C. Luz e sombra num processo arriscado: a privatização de serviços públicos no Brasil. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 1998, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** Porto Alegre: Microservice Microfilmagens e Reproduções Técnicas, (CD-ROM). 1998.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LEON, N. Uma síntese do processo de privatização da distribuição de energia elétrica. **Assessoria de Planejamento estratégico e empresarial. ELETROBRÁS**. Rio de Janeiro: Disponível em www.eletrobrás.br. Acesso em 5 out. 1999.

MARCELINO, G. F. Uma estratégia de reforma do estado. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 25, n. 2, p. 61-65, abr./jun.1990.

MESQUITA, M. M. C.; NAIDIM, L. C. **Desempenho exportador, regulamentação internacional e privatização: o caso da siderurgia brasileira**. Brasília: IPEA, 1992. (Textos para Discussão, 287).

MINAYO, C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, conseqüências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MONTEIRO, A. V. **A dinâmica de mudanças estratégicas: estudo de multicasos em institutos de pesquisa governamentais**. Florianópolis, 1998. Projeto de qualificação para o doutorado. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. (mimeo).

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The Case for Qualitative Research. **Academy of Management Review**, v. 5, n.º4, 1980.

MOTTA, F. P. et al. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 5, p. 68-87, set/out., 1993.

NAKAGAWARA, F. M.; VALENTE, J. W. **O Poder na Gerasul: considerações sobre atores que influem na implementação de usinas hidroelétricas**. Trabalho apresentado à disciplina Controle Externo das Organizações, (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Fev. 1999. (mimeo).

OLIVA, E. de C. Siderúrgicas: reflexos da privatização na gestão de recursos Humanos. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 2000, Florianópolis (SC). **Anais...** Porto Alegre: Microservice Microfilmagens e Reproduções Técnicas, 1CD-ROM. 2000.

PAULA, G. M. Estratégias empresariais das siderúrgicas brasileiras privatizadas. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 1997, Rio das Pedras (RJ). **Anais...** Porto Alegre: Microservice Microfilmagens e Reproduções Técnicas, 1CD-ROM. 1997.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos – Estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: Ed. Usp: 1999.

PETERS, T.; WATERMAN, R. **Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la**. São Paulo: Makron Books, 1982.

PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Science**, v. 1, n. 3, p.267-292, 1990.

PINHEIRO, C. A. **A privatização tem jeito**. Brasília: IPEA, 1994, (Textos para Discussão, 338).

PINHEIRO, C. A. **Structural Adjustament and privatization in Brasil**. Brasília: IPEA, 1993, (Textos para Discussão, 356).

PINHEIRO, C. A.; GIAMBIAGI, F. **As empresas estatais e o programa de privatização do governo Collor**. Brasília: IPEA. 1992, (Textos para Discussão, 261).

PINHEIRO, C. A.; GIAMBIAGI, F. **Brasilian Privatization in the 1990s**. Brasília: IPEA, 1993, (Textos para Discussão, 323).

PINHEIRO, C. A.; SCHNEIDER B. H. **The fiscal impact of privatization in Latin America**. Brasília: IPEA, 1994, (Textos para Discussão, 354).

PONTES, J. R. **A indústria de energia elétrica no Brasil: causas fundamentais de sua reestruturação**. Florianópolis, 1998. Dissertação. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

PRADO, M. Concessão pública: um empreendimento público comercial. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro. v. 3, n. 5, p. 105-126, jun. 1996.

RAMOS, A. B. Holdings públicas de participações estatais na Itália: o caso IRI. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 47-61, jul./set 1991.

ROBLES, L. T.; FISCHMANN, A. A. Contratos de gestão no Estado de São Paulo: o caso das empresa estatais não-financeiras. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 35, n. 4, p. 52-64. 1995.

ROCHA, R. A. da. Desestatização: A redução do custo Brasil. **Business Association of Latin American Studies**. Texas: EUA, 1998. v. 2, p. 233-244.

ROCHA, R. A. da. **O pensamento racional lógico, a intuição e a criatividade no processo de administração estratégica: um estudo de multicasos**. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

SÁ, E. K. de. A privatização do setor elétrico na Inglaterra e reflexões para o caso brasileiro. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 127-150, jun. 1995.

SALDANHA NETO, J. M. **Descontinuidade na utilização do PDCA: solução de problemas na Escelsa**. Vitória, 1998. Monografia (II Curso de Especialização em Gestão da Qualidade) Universidade Federal do Espírito Santo.

SANTANA, E. A. de. **O planejamento da geração de energia elétrica através de uma metodologia de análise hierárquica por similaridade com as restrições do sistema**. Florianópolis, 1994. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

SAURIN, V.; PEREIRA, B. A. D. O programa nacional de desestatização: Aspectos relevantes da política de privatização. **Revista de Ciência da Administração**. Florianópolis: UFSC. v. 1, n. 0, p. 09-24, ago. 1998.

SILVA, E. E. e. De mãe a madastra; O simbólico e o papel das demissões no contexto da privatização. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 1997, Rio das Pedras (RJ). **Anais...** Porto Alegre: Microservice Microfilmagens e Reproduções Técnicas, 1CD-ROM. 1997.

SILVA, J. A. B. da. **Influência da gestão pela qualidade total na mudança da cultura de empresas do setor elétrico**. Vitória, 1998. Monografia (II Curso de Especialização em Gestão da Qualidade) - Universidade Federal do Espírito Santo.

SILVA, J. R. G. da; VERGARA, S. C. O significado da mudança; as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 1999, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** Porto Alegre: Microservice Microfilmagens e Reproduções Técnicas, 1CD-ROM. 2000.

SINERGIA. A privatização do setor elétrico. Resolução – parte 2 – **V congresso dos eietricitários do Distrito Federal**. (mimeo) [199-].

SOUZA, P. R. C. **Avaliação do planejamento estratégico: o caso da Eletrosul**. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

SOUZA, R. A.; MOREIRA, T. Reflexões sobre a concessão de serviços públicos. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro. v. 2, n. 4, p. 39-54, dez. 1995.

THIOLLENT, M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**, São Paulo: Polis Ltda., 1981.

TOMEI, P. A.; BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura organizacional e privatização**. Rio de Janeiro: Makron Books. 1993.

TOURINHO, O. A.; VIANNA, R. L. L. **Avaliação e agenda do programa nacional de desestatização**. Brasília: IPEA. 1993, (Textos para Discussão, 322).

_____. **Motivação e estruturação do programa nacional de desestatização**. Brasília: IPEA. 1993, (Textos para Discussão, 324).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. **Normas para apresentação de trabalhos**: Curitiba, 2000.

VASCONCELOS, C. D. G.; CASTELO BRANCO, R. **Privatização: um breve exame das experiências argentina e brasileira**. Cadernos de Administração. Departamento de Administração da UNB. Brasília: v. 3, n. 7, jan./mar., 1997.

YUKI, N. O. **Inovação tecnológica e desenvolvimento de recursos humanos: um estudo de caso sobre o impacto do sistema gerencial da qualidade total no sistema de desenvolvimento de recursos humanos**. Florianópolis, 1994. Dissertação (Mestrado em administração) Universidade Federal de Santa Catarina.

ZIMPECK, B. G. **Administração de Salários**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

ANEXOS

Anexo 1 - Codificações das variáveis

DIMENSÕES/ FATORES		PERCEPÇÃO			
		Sobre os gerentes		Sobre os funcionários	
DIMENSÃO ECONÔMICA	Sigla	n.º antes da priv.	n.º após a priv.	n.º antes da priv.	n.º após a priv.
Salário	S	11	12	14	15
Remuneração justa	RJ	17	18	20	21
Assistência médica	AM	23	24	26	27
Auxílio alimentação	AA	29	30	32	33
Seguro de vida	SV	35	36	38	39
Previdência privada	PP	41	42	44	45
Condições físicas do ambiente de trabalho.	CFAT	47	48	50	51
Condições de máquinas e equipamentos.	CME	53	54	56	57
Ritmo de trabalho	CME	59	60	62	63
Carga horária	CH	65	66	68	69
DIMENSÃO POLITICA					
Segurança no emprego	SE	71	72	74	75
Atuação da representação	AR	77	78	80	81
Informação sobre desempenho (extrínseco)	IDE	83	84	86	87
Liberdade de expressão	LE	89	90	92	93
Valorização do cargo	VC	95	96	98	99
Relacionamento com a chefia	RC	101	102	104	105
DIMENSÃO PSICOLÓGICA					
Informação sobre desempenho (intrínseco)	IDI	107	108	110	111
Realização pessoal	RP	113	114	116	117
Nível de desafio	ND	119	120	122	123
Desenvolvimento pessoal	DP	125	126	128	129
Desenvolvimento profissional	DPR	131	132	134	135
Criatividade	C	137	138	140	141
Variedades de tarefas	CT	143	144	146	147
Identidade com a tarefa	IT	149	150	152	153
DIMENSÃO SOCIOLOGICA					
Participação	P	155	156	158	159
Autonomia	A	161	162	164	165
Relacionamento interpessoal	RI	167	168	170	171
Responsabilidade	R	173	174	176	177
Valor pessoal reconhecido	VPR	179	180	182	183

Figura 34 - Codificação dos fatores

Anexo 2 - Probabilidade dos fatores mais importantes

TESTE <i>t</i>		
DIMENSÃO/FATOR	P	
	GERENTE	FUNCIONÁRIO
DIMENSÃO ECONÔMICA		
S	0,05	0,91
RJ	0,12	0,79
AM	0,73	0,14
AA	0,72	0,94
SV	0,76	0,90
PP	0,19	0,11
CFAT	0,63	0,39
CME	0,63	0,32
RT	0,60	0,76
CH	0,70	0,70
DIMENSÃO POLÍTICA		
SE	0,05	0,13
AR	0,95	0,07
IDE	0,77	0,22
LE	0,69	0,63
VC	0,13	0,37
RC	0,19	0,42
DIMENSÃO PSICOLÓGICA		
IDI	0,04	0,04
RP	0,60	0,22
ND	0,002	0,02
DP	0,64	0,16
DPR	0,11	0,17
C	0,02	0,11
VT	0,03	0,58
IT	0,60	0,84
DIMENSÃO SOCIOLOGICA		
P	0,05	0,19
A	0,007	0,06
RI	0,04	0,40
R	0,19	0,11
VPR	0,47	0,10

Figura 35 - Probabilidade de significância dos fatores percebidos como os mais importantes por sindicalistas e gerentes de acordo com o teste *t* para variáveis independentes com um $\alpha = 0,05$ na Gerasul.

DIMENSÃO/FATOR	TESTE <i>t</i>	
	P	
	GERENTE	FUNCIONÁRIO
DIMENSÃO ECONÔMICA		
S	0,62	0,79
RJ	0,09	0,23
AM	0,35	0,58
AA	0,32	0,46
SV	0,87	0,63
PP	0,75	0,89
CFAT	0,76	0,28
CME	0,84	0,81
RT	0,01	0,002
CH	0,09	0,22
DIMENSÃO POLÍTICA		
SE	0,14	0,42
AR	0,38	0,73
IDE	0,0003	0,07
LE	0,22	0,74
VC	0,43	0,09
RC	0,72	0,47
DIMENSÃO PSICOLÓGICA		
IDI	0,002	0,37
RP	0,04	0,24
ND	0,48	0,38
DP	0,14	0,02
DPR	0,34	0,52
C	0,008	0,52
VT	0,29	0,23
IT	0,18	0,81
DIMENSÃO SOCIOLÓGICA		
P	0,14	0,23
A	0,18	0,81
RI	0,02	0,14
R	0,61	0,88
VPR	0,91	0,76

Figura 36 - Probabilidade de significância dos fatores percebidos como os mais importantes por sindicalistas e gerentes de acordo com o teste *t* para variáveis independentes com um $\alpha = 0, 5$ na Escelsa.

Anexo 3 - Diagramas de Caixa

Gerasul

Percepção dos sindicalistas na Gerasul

a) Dimensão econômica

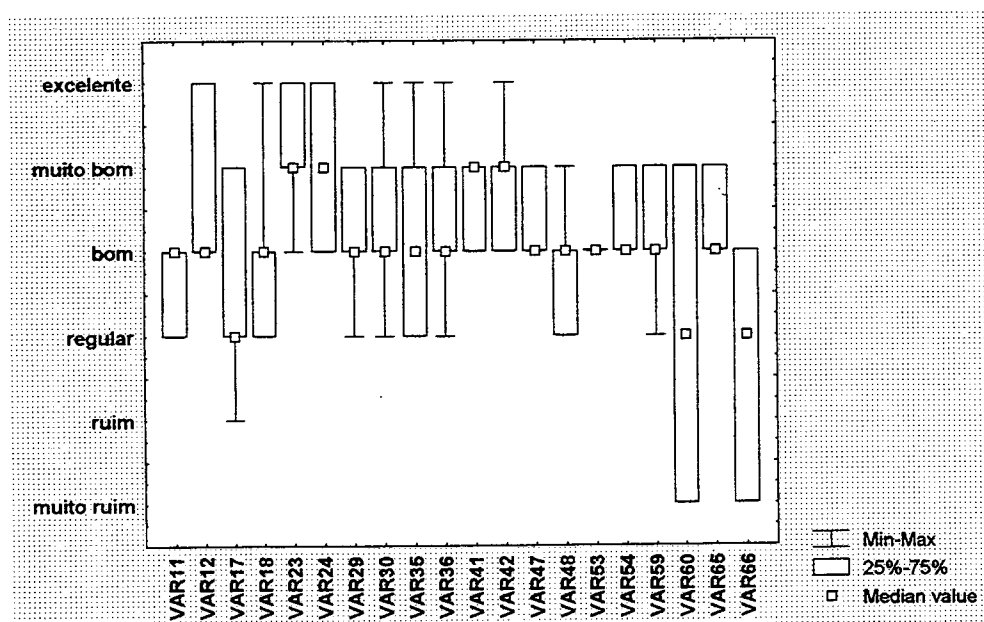


Figura 37 - Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão econômica em relação aos gerentes antes e após a privatização na Gerasul.

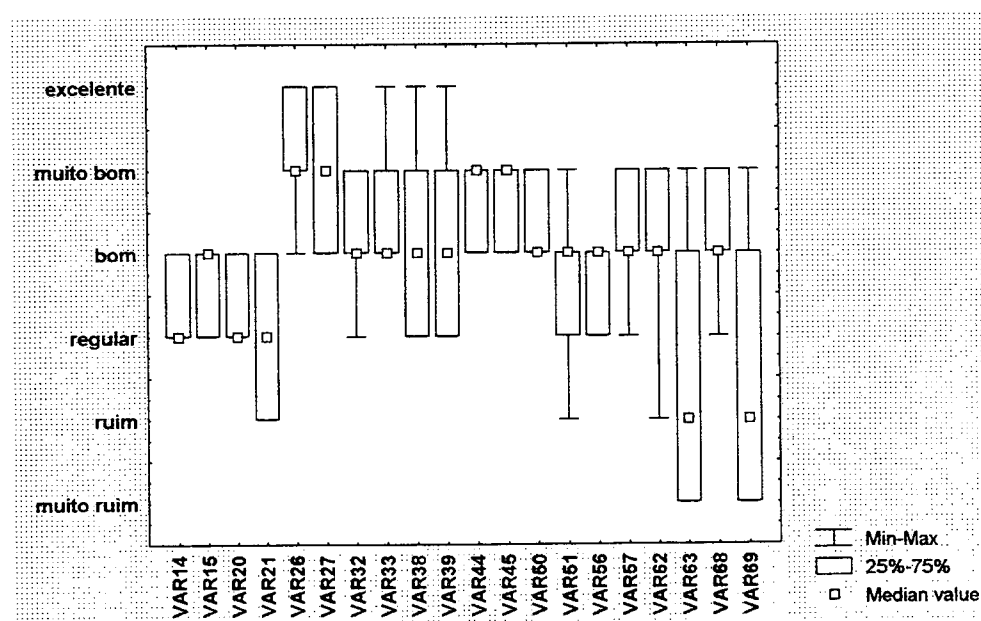


Figura 38 - Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão econômica em relação aos funcionários antes e após a privatização na Gerasul.

b) Dimensão política

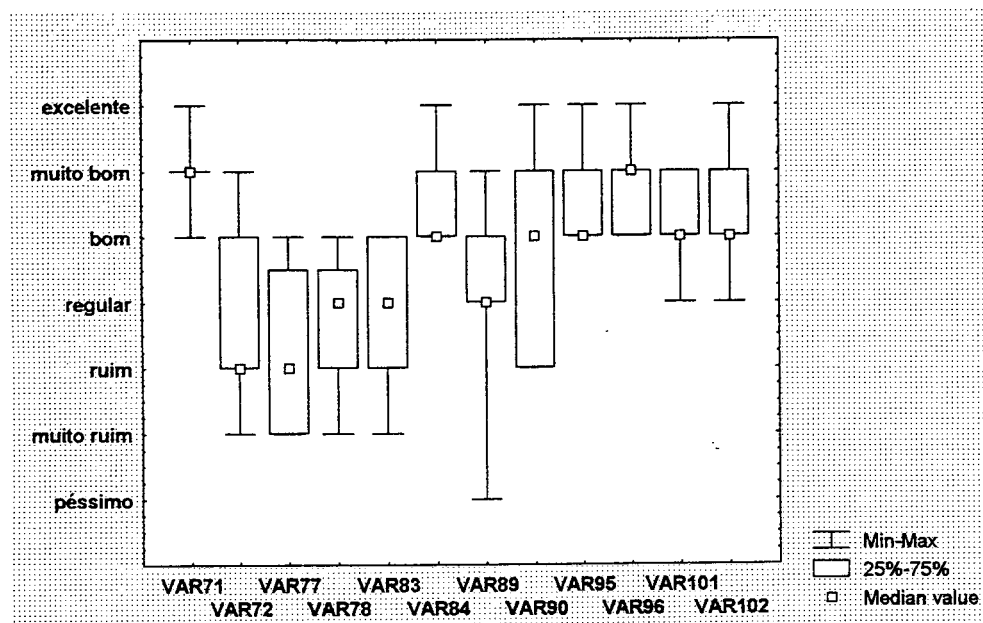


Figura 39 - Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão política em relação aos gerentes antes e após a privatização na Gerasul.

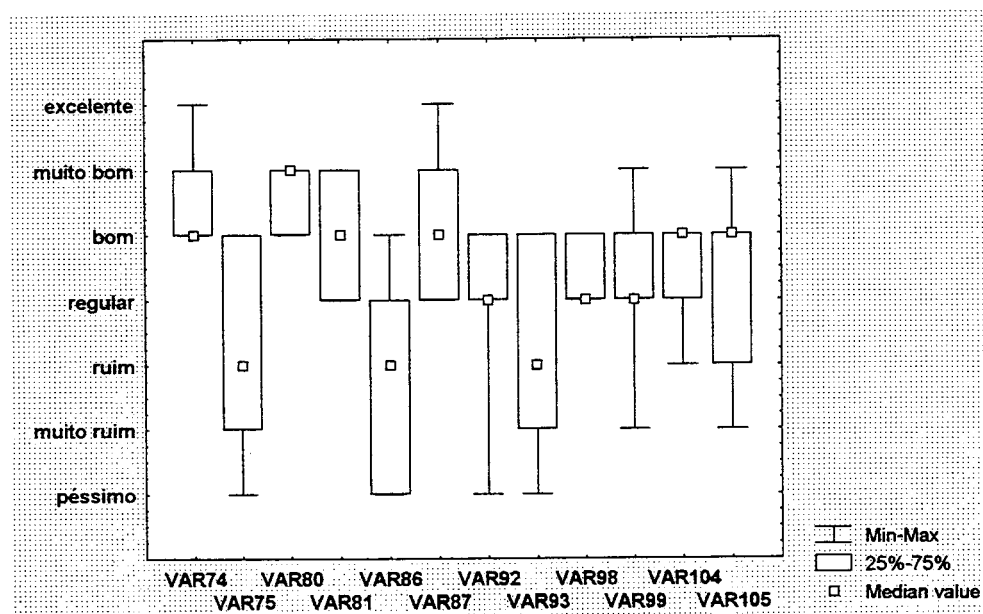


Figura 40 - Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão política em relação aos funcionários antes e após a privatização na Gerasul.

c) Dimensão psicológica

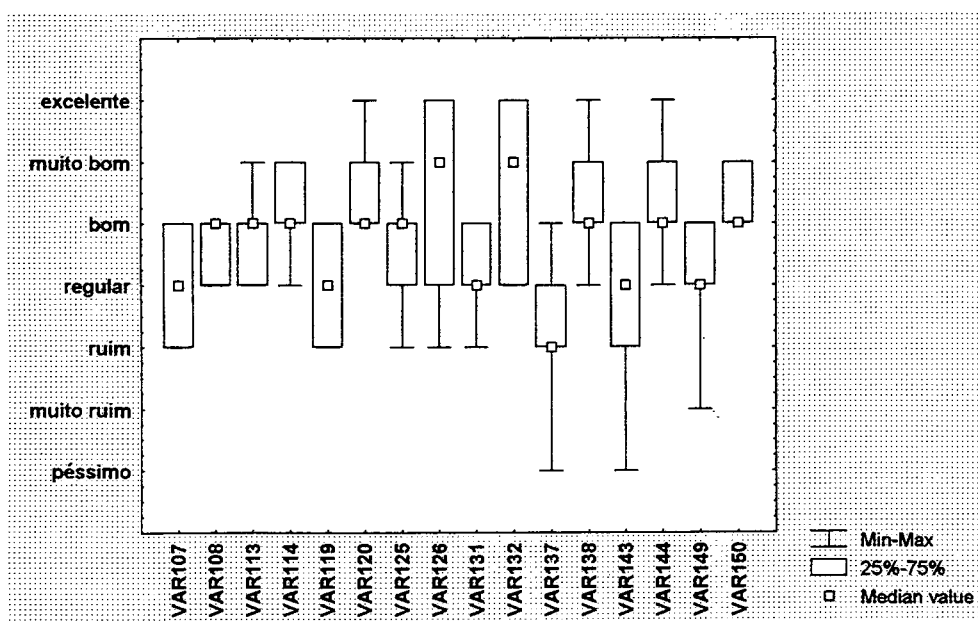


Figura 41 – Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão psicológica em relação gerentes antes e após a privatização na Gerasul.

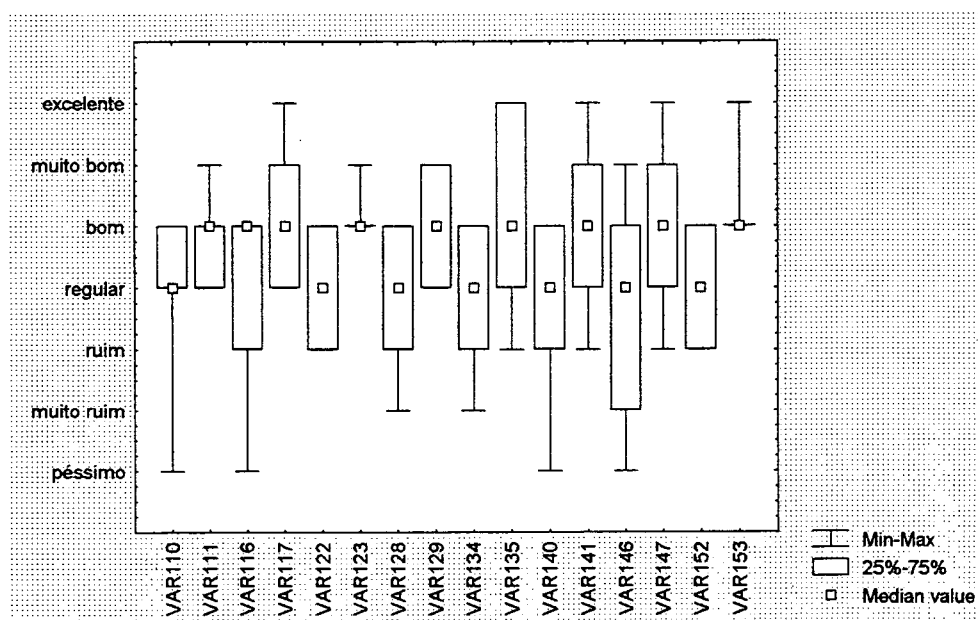


Figura 42 – Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão psicológica em relação funcionários antes e após a privatização na Gerasul.

d) Dimensão sociológica

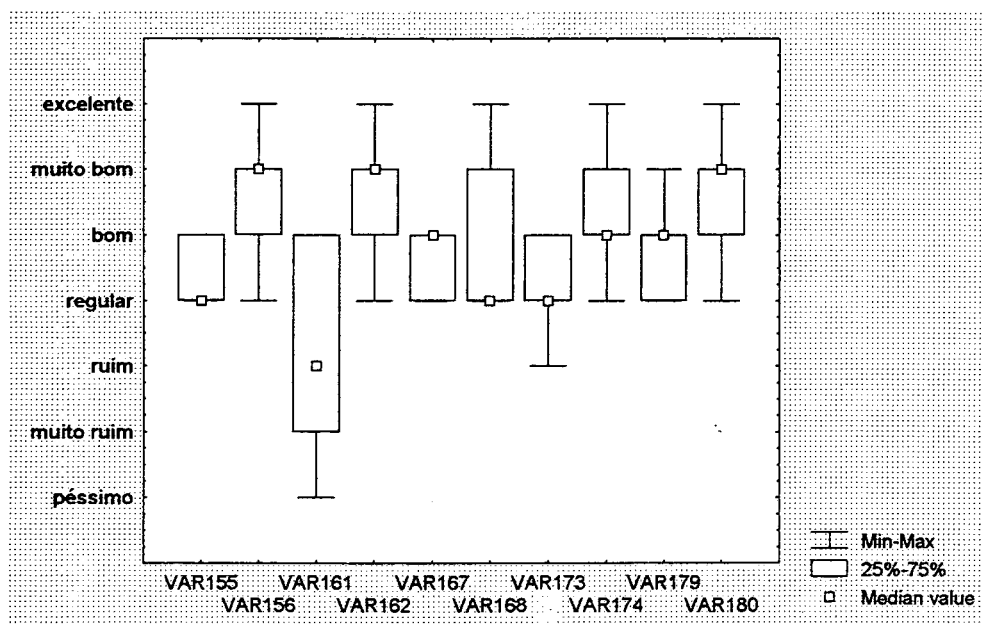


Figura 43 - Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão sociológica em relação aos gerentes antes e após a privatização na Gerasul.

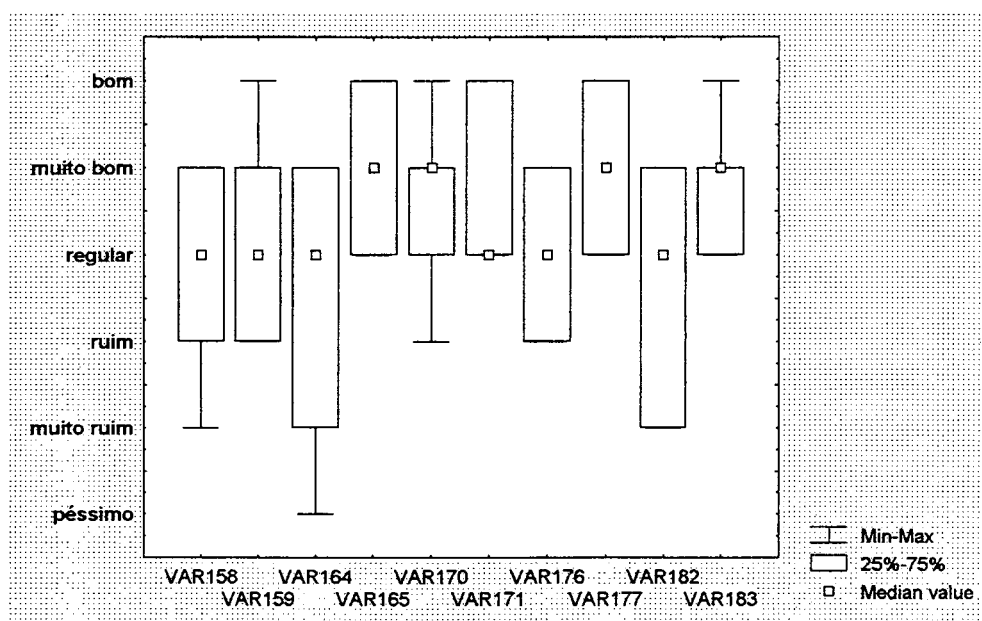


Figura 44 - Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão sociológica em relação aos funcionários antes e após a privatização na Gerasul.

Percepção dos gerentes na Gerasul

a) Dimensão econômica

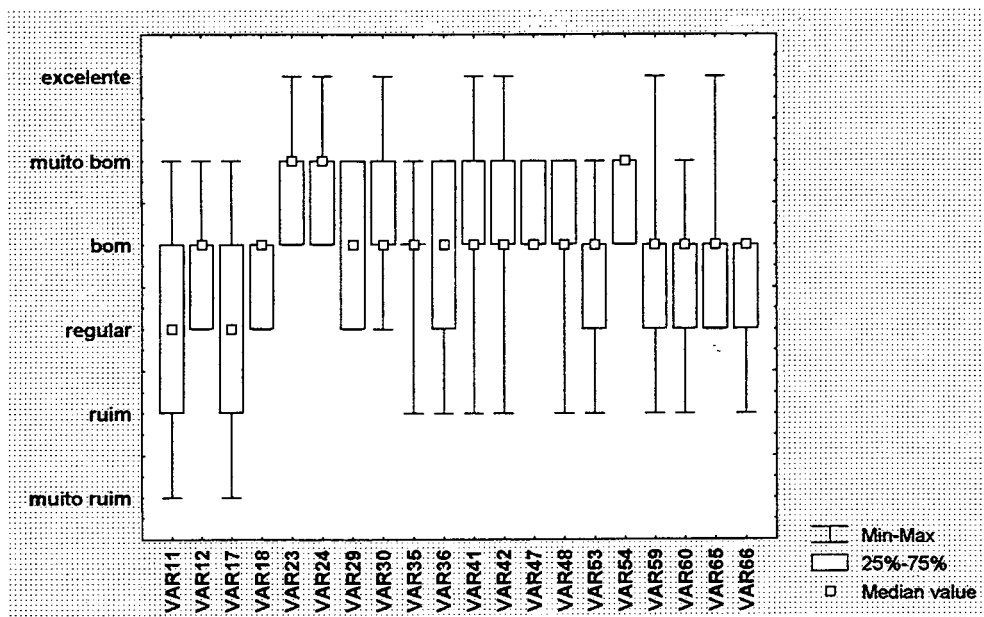


Figura 45 - Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão econômica em relação aos gerentes antes e após a privatização na Gerasul.

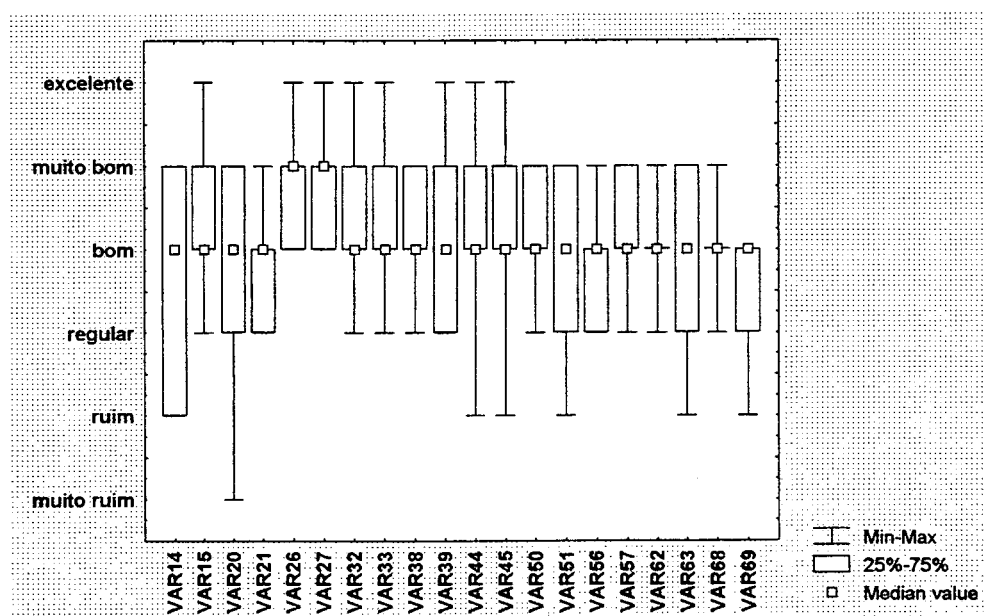


Figura 46 - Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão econômica em relação aos funcionários antes e após a privatização na Gerasul.

b) Dimensão política

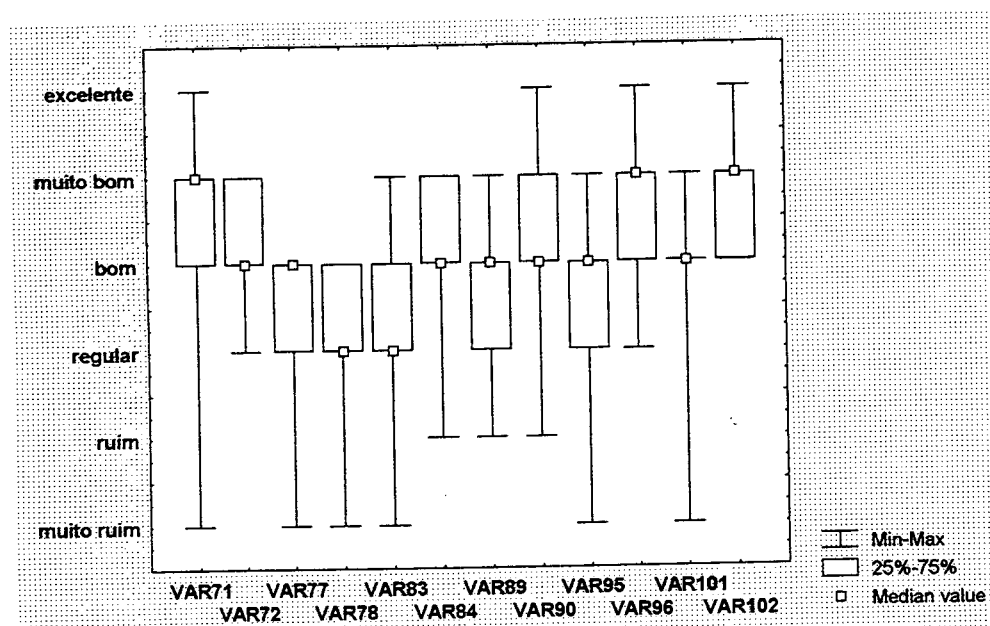


Figura 47 - Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão política em relação aos gerentes antes e depois da privatização na Gerasul.

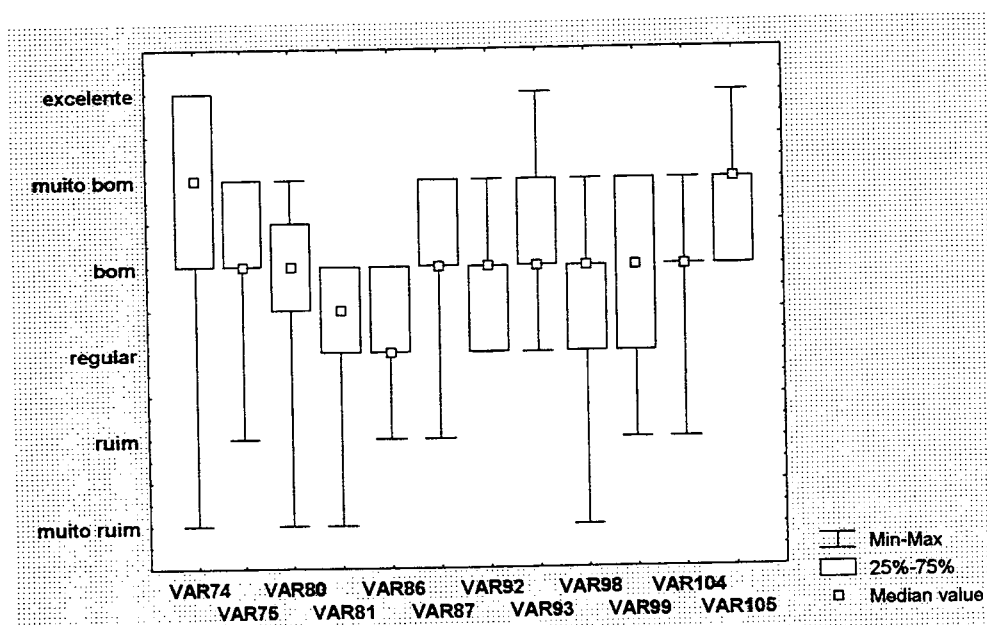


Figura 48 - Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão política em relação aos funcionários antes e depois da privatização na Gerasul.

c) Dimensão psicológica

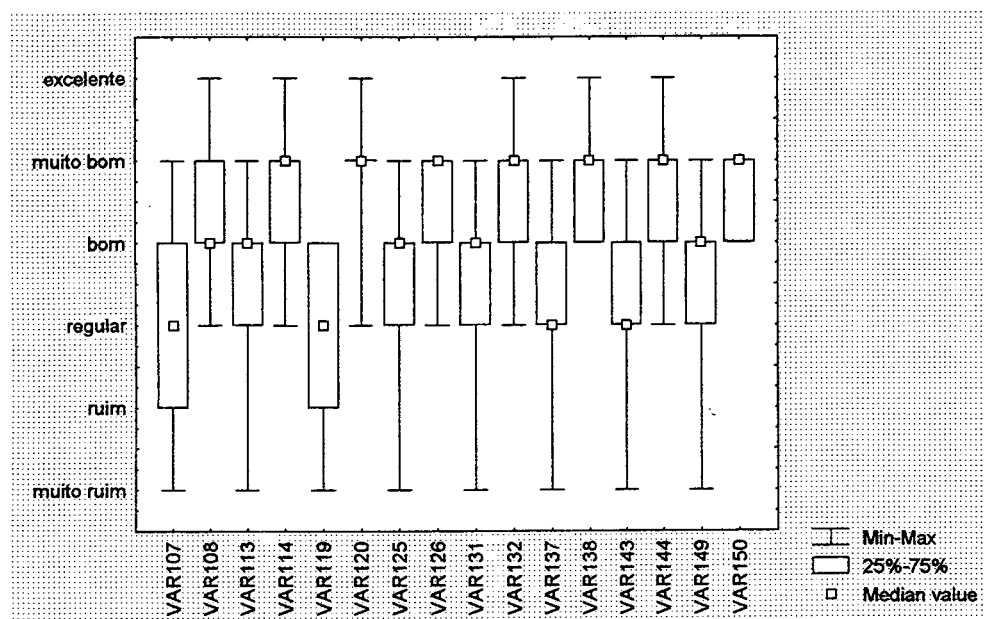


Figura 49 – Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão psicológica em relação gerentes antes e depois da privatização na Gerasul.

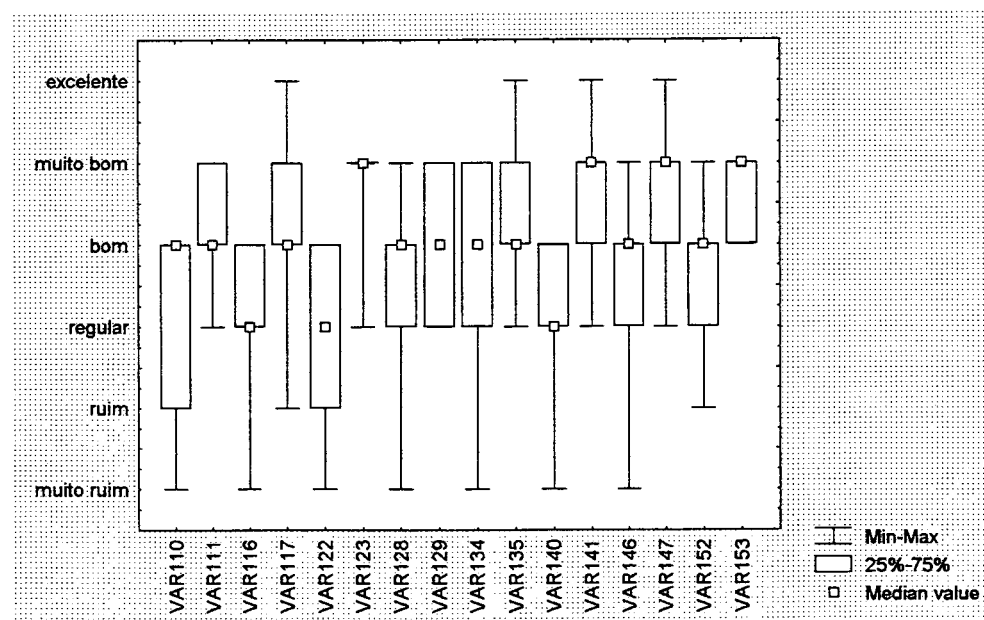


Figura 50 – Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão psicológica em relação funcionários antes e depois da privatização na Gerasul.

d) Dimensão sociológica

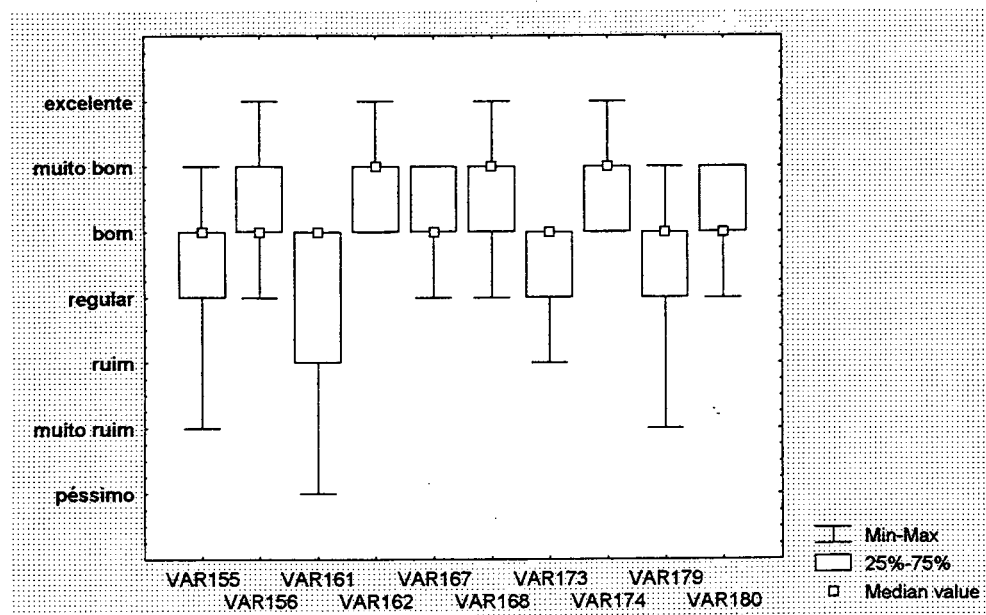


Figura 51 - Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão sociológica em relação aos gerentes antes e depois da privatização na Gerasul.

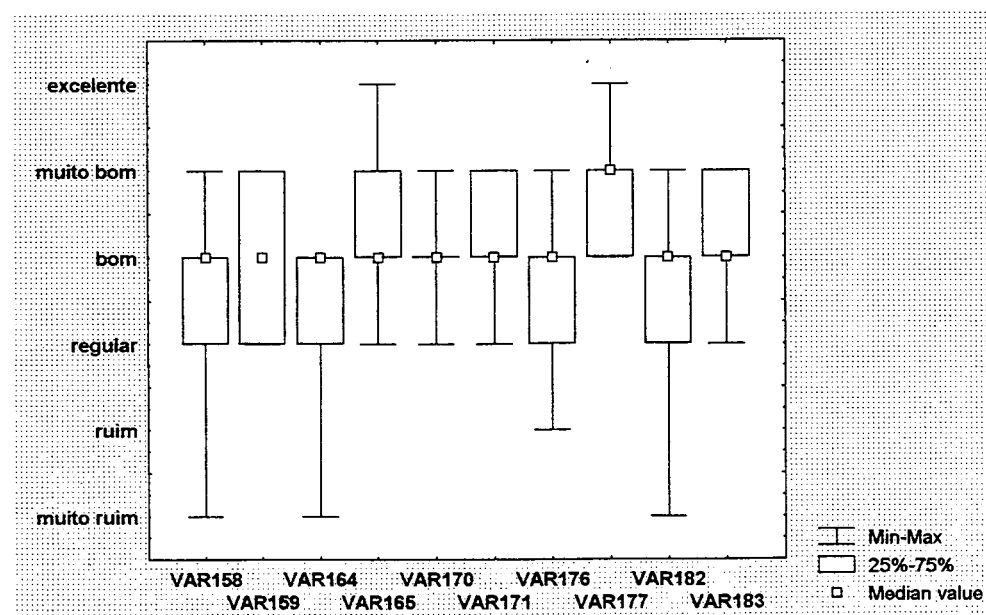


Figura 52 - Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão sociológica em relação aos funcionários antes e depois da privatização na Gerasul.

Escelsa

Percepção dos sindicalistas na Escelsa

a) Dimensão econômica

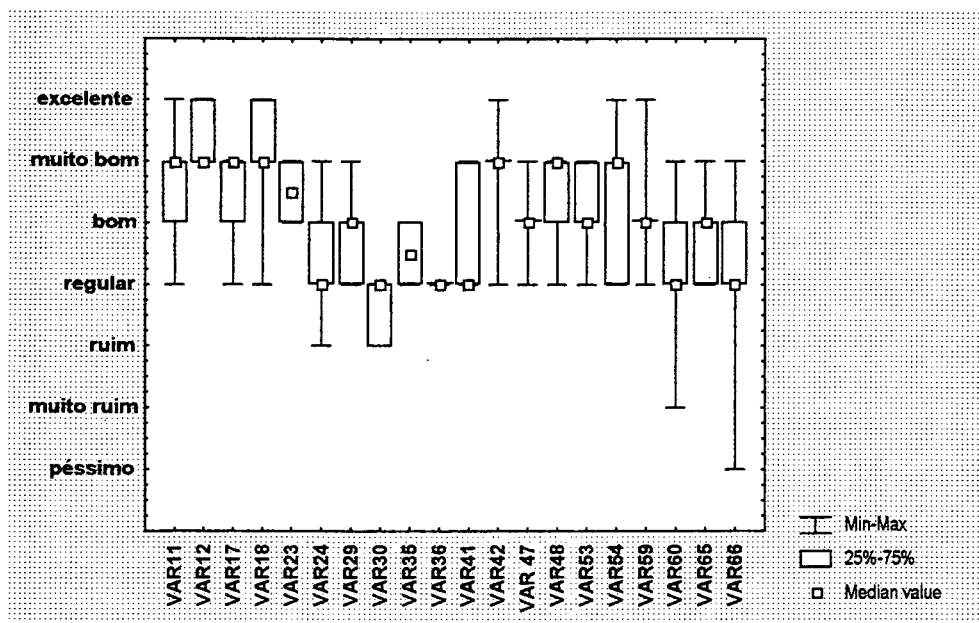


Figura 53 - Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão econômica em relação aos gerentes antes e após a privatização na Escelsa.

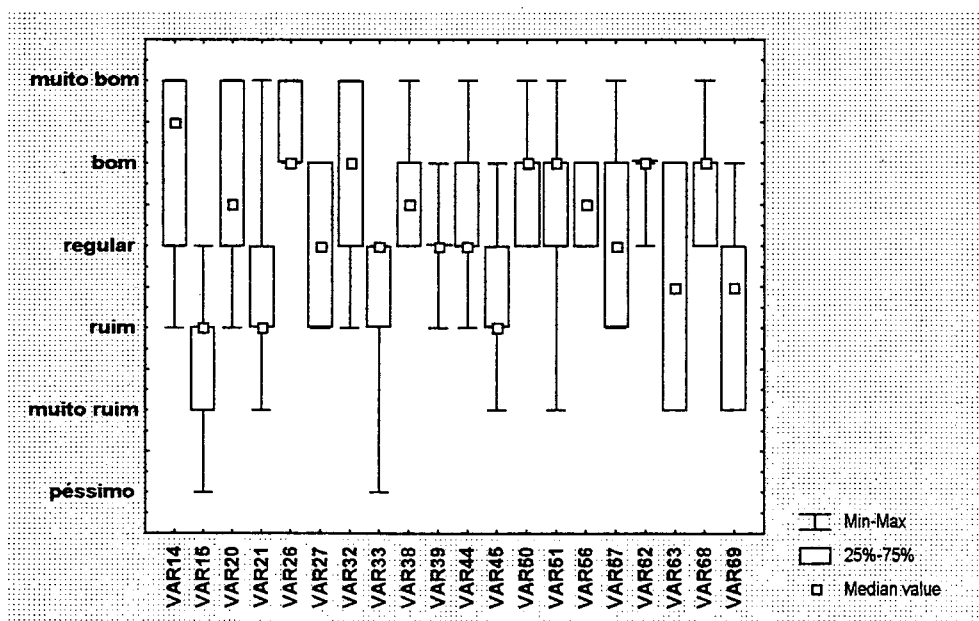


Figura 54 - Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão econômica em relação aos funcionários antes e após a privatização na Escelsa.

b) Dimensão política

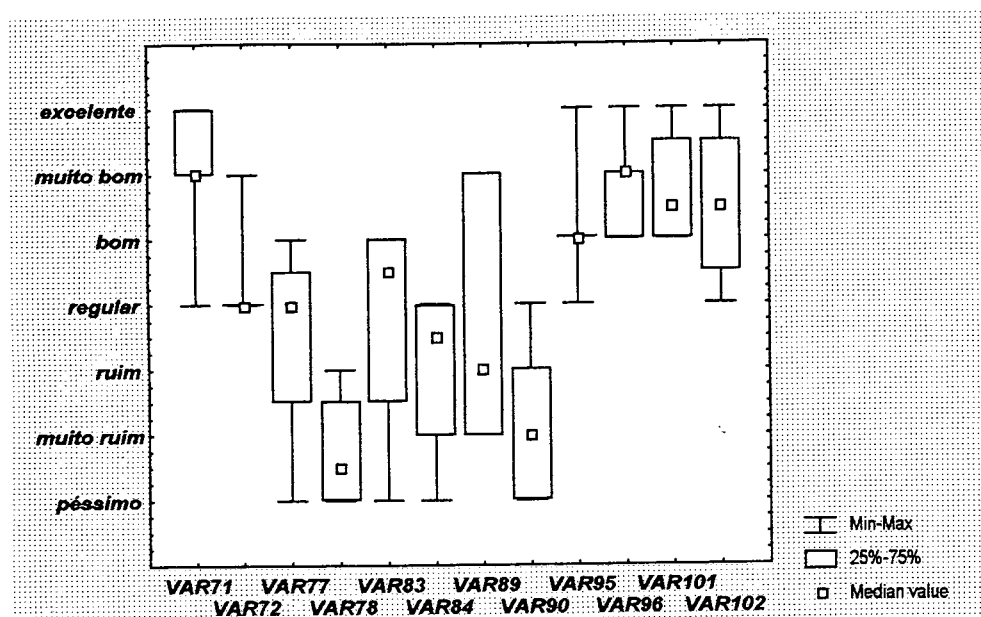


Figura 55 - Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão política em relação aos gerentes antes e após a privatização na Escelsa.

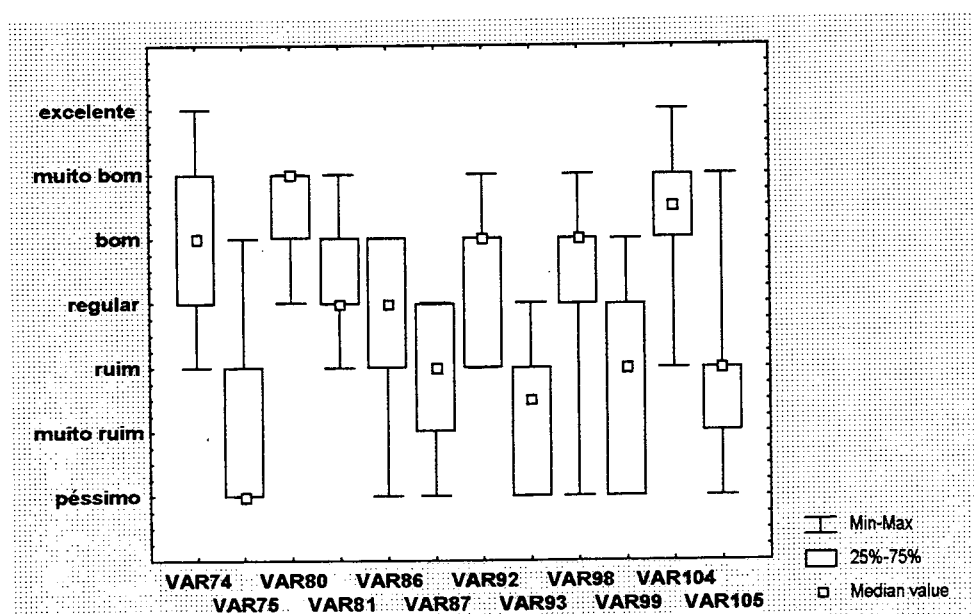


Figura 56 - Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão política em relação aos funcionários antes e após a privatização na Escelsa.

b) Dimensão psicológica

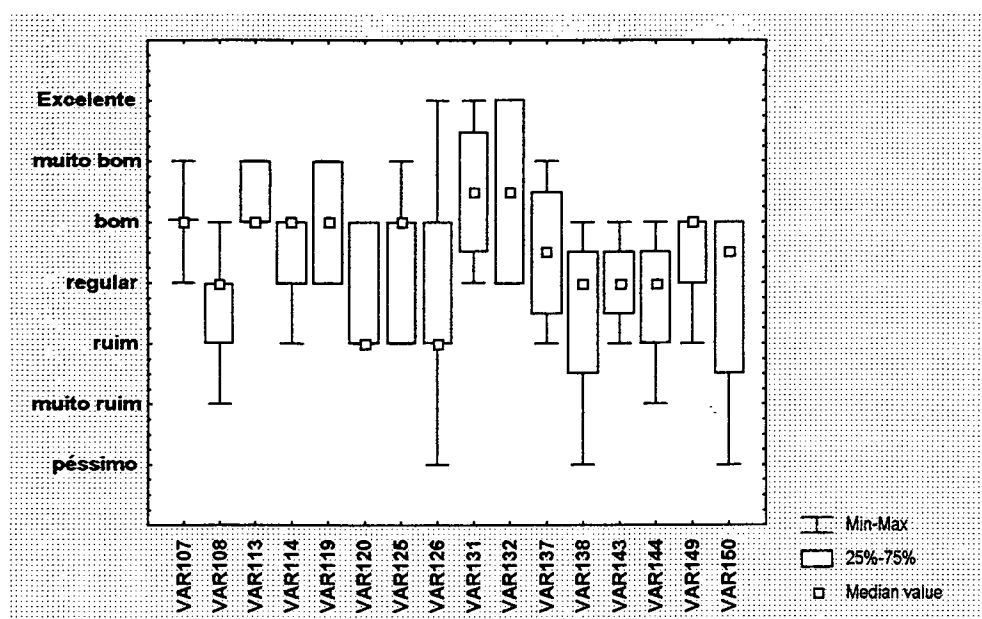


Figura 57 – Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão psicológica em relação gerentes antes e após a privatização na Escelsa.

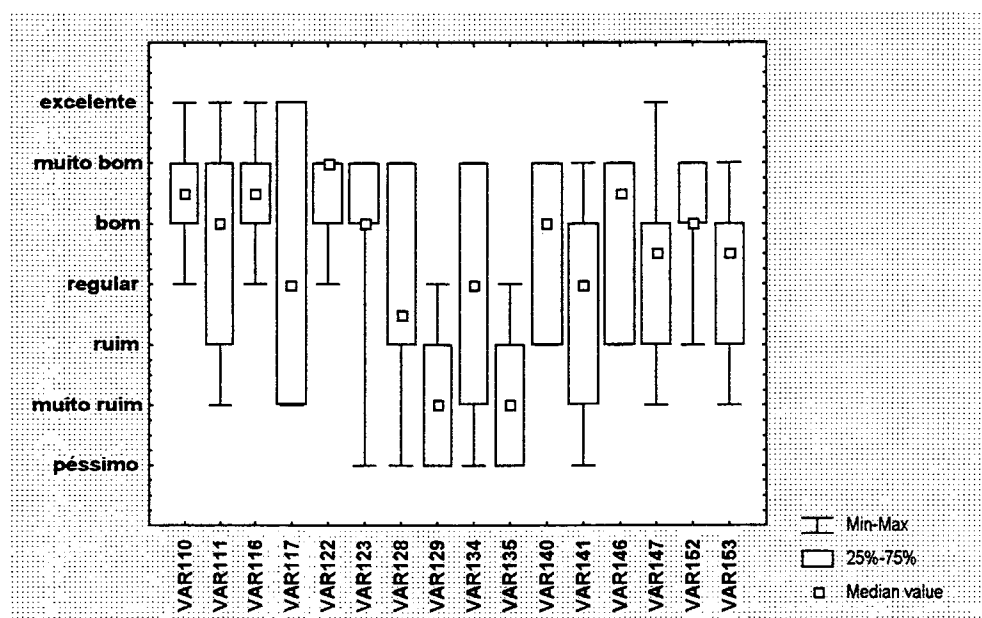


Figura 58 – Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão psicológica em relação funcionários antes e após a privatização na Escelsa.

d) Dimensão sociológica

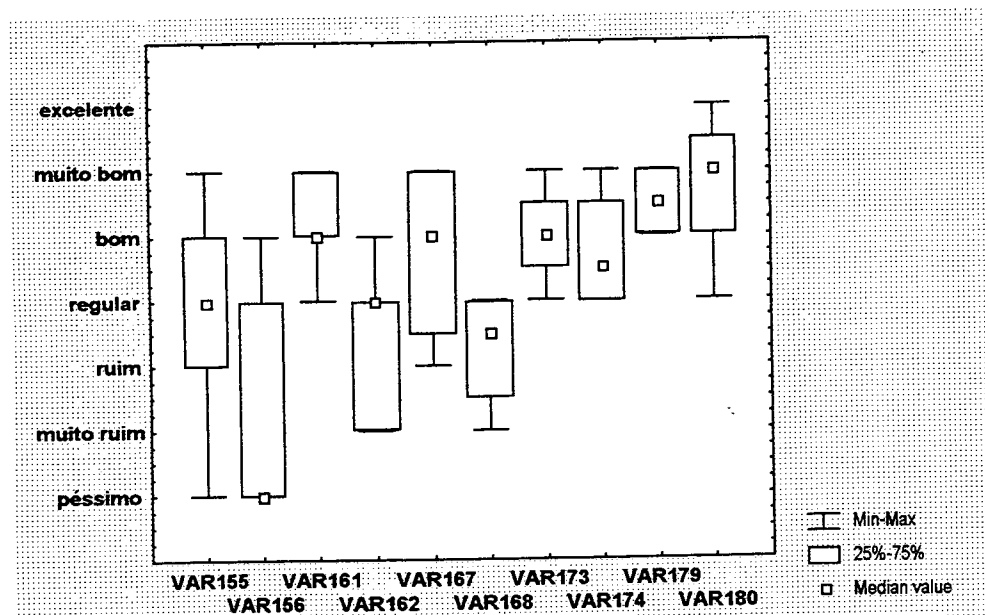


Figura 59 - Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão sociológica em relação aos gerentes antes e após a privatização na Escelsa.

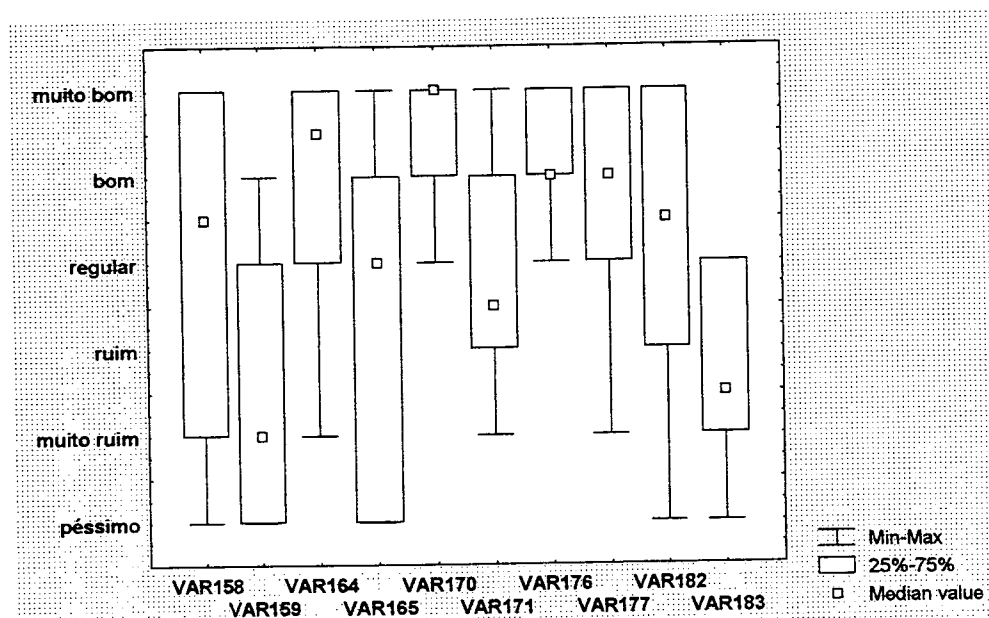


Figura 60 - Percepção pelos sindicalistas dos fatores da dimensão sociológica em relação aos funcionários antes e após a privatização na Escelsa.

Percepção dos gerentes na Escelsa

a) Dimensão econômica

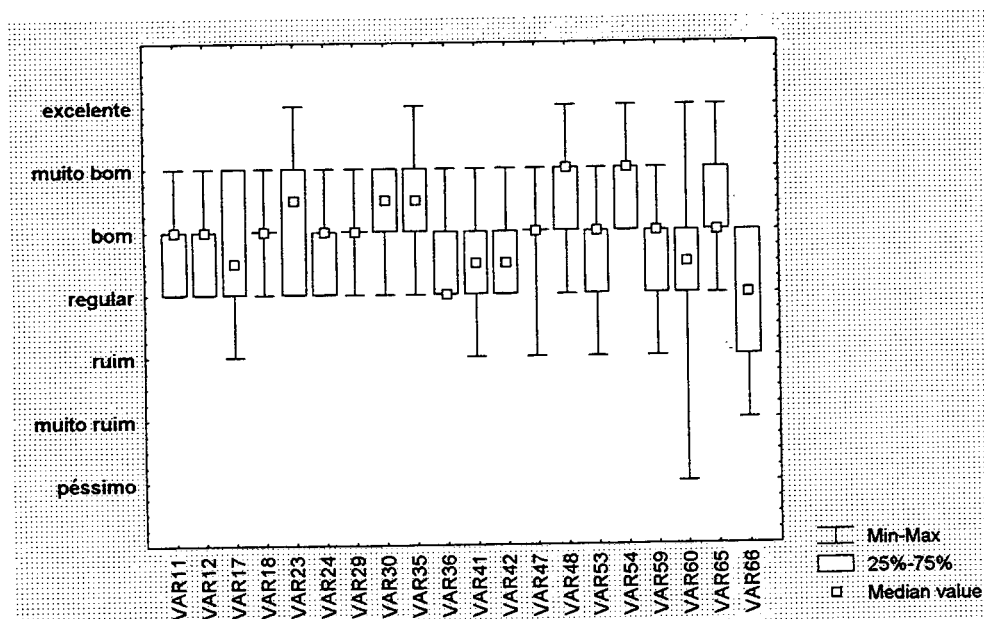


Figura 61 - Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão econômica em relação aos gerentes antes e após a privatização na Escelsa.

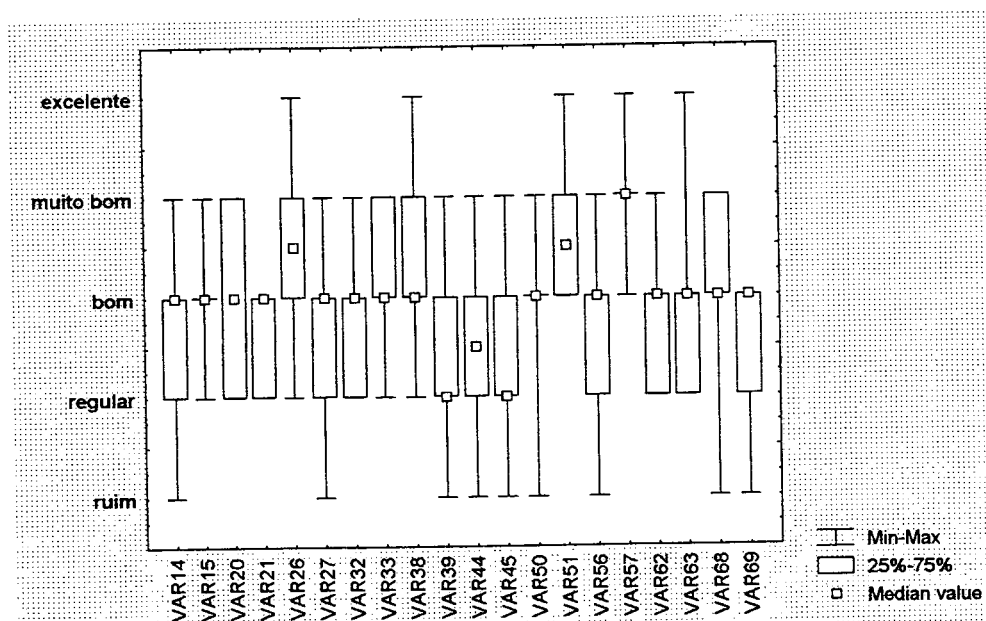


Figura 62 - Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão econômica em relação aos funcionários antes e após a privatização na Escelsa.

b) Dimensão política

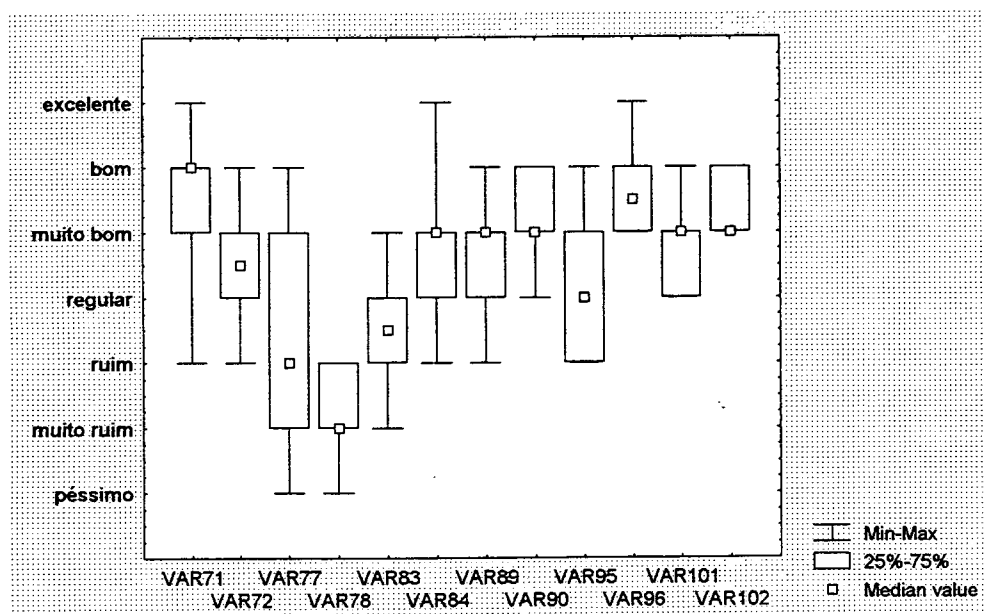


Figura 63 - Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão política em relação aos gerentes antes e depois da privatização na Escelsa.

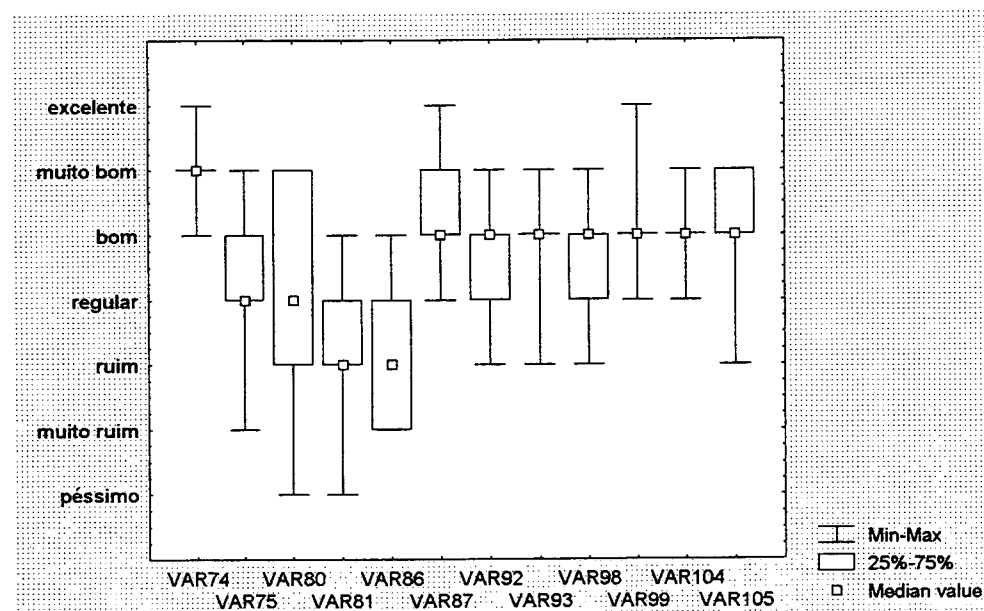


Figura 64 - Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão política em relação aos funcionários antes e depois da privatização na Escelsa.

c) Dimensão psicológica

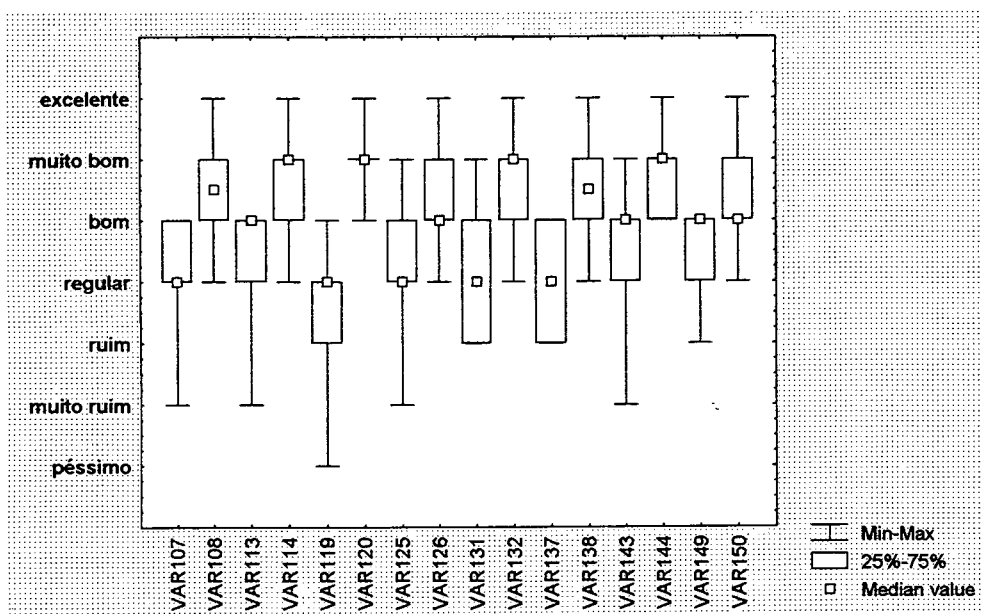


Figura 65– Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão psicológica em relação aos gerentes antes e depois da privatização na Escelsa.

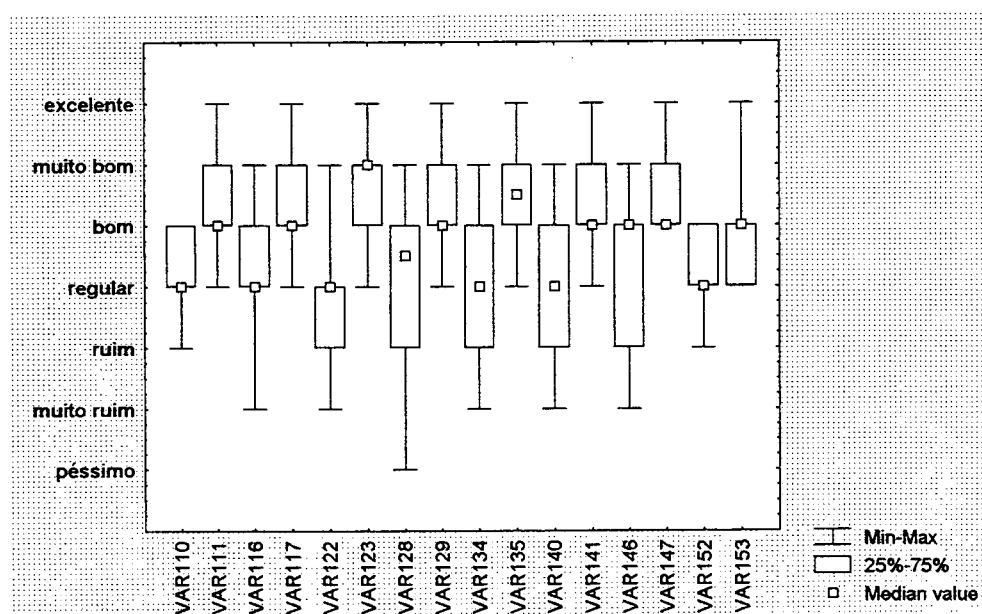


Figura 66 – Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão psicológica em Relação aos funcionários antes e depois da privatização na Escelsa.

d) Dimensão sociológica

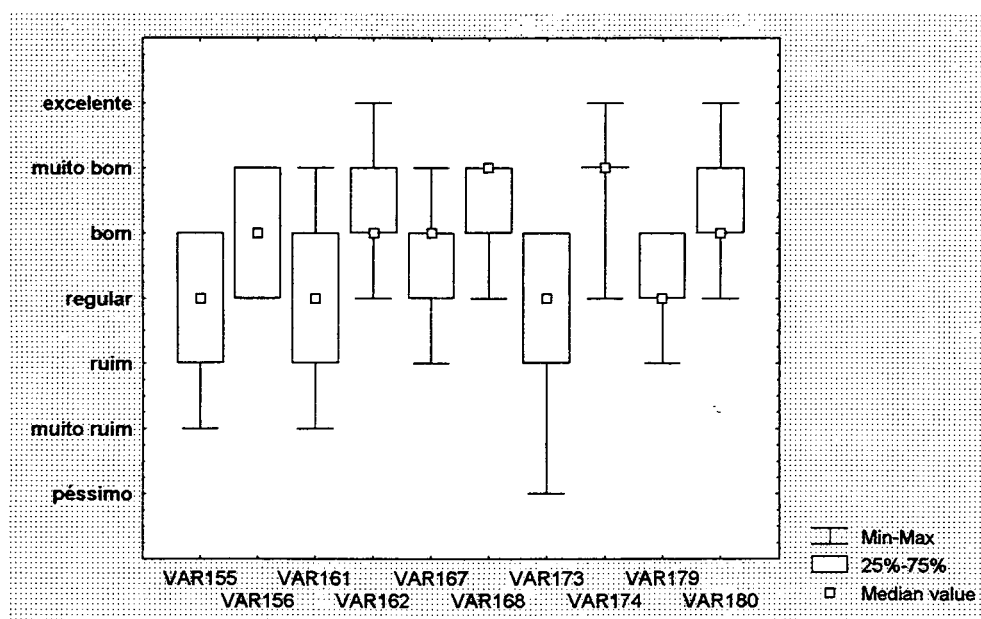


Figura 67 - Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão sociológica em relação aos gerentes antes e depois da privatização na Escelsa.

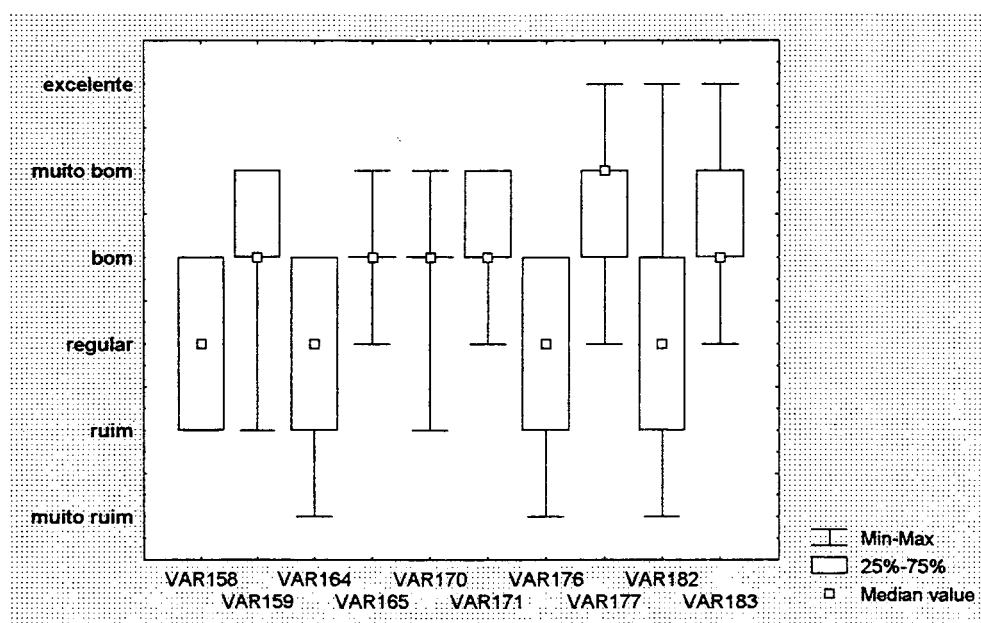


Figura 68 - Percepção pelos gerentes dos fatores da dimensão sociológica em relação aos funcionários antes e depois da privatização na Escelsa.

Anexo 4 - Probabilidades de significância

Probabilidade de significância por sindicalistas e gerentes na Gerasul.

Tabela 1 - Probabilidade de significância dos fatores percebidos pelos sindicalistas no Estado de Santa Catarina (Gerasul).

Teste <i>t</i>	Probabilidade de significância		$p < 0,005$	
Variável	Média	Desvio padrão	N	P
11	4,57	0,53	7	0,008
12	5,86	1,07		
14	4,29	0,49		
15	4,57	0,53	7	0,71
17	4,57	1,13	7	1,07
18	5,00	1,00		
20	4,29	0,49		
21	4,14	0,90	7	1,53
23	6,14	0,69	7	2,0
24	6,14	0,90		
26	6,14	0,69		
27	6,14	0,90	7	2,0
29	5,14	0,69	7	1,20
30	5,29	0,95		
32	5,14	0,69		
33	5,57	0,79	7	0,16
35	5,14	1,07	7	0,71
36	5,43	0,98		
38	5,14	1,07		
39	5,14	1,07	7	-
41	5,57	0,53	7	0,71
42	5,71	0,76		
44	5,57	0,53		
45	5,57	0,53	7	-
47	5,29	0,49	7	0,16
48	4,86	0,69		
50	5,29	0,49		
51	4,57	0,98	7	0,09
53	5,00	0,00	7	0,16
54	5,43	0,53		
56	4,71	0,48		
57	5,14	0,69	7	0,58
59	5,14	0,69	7	0,48
60	4,00	1,73		
62	5,00	1,00		
63	3,71	1,60	7	0,40
65	5,29	0,49	7	0,06
66	3,43	1,40		
68	5,29	0,76		
69	3,57	1,51	7	0,03
71	6,00	0,58	7	0,02
72	3,71	1,38		
74	5,57	0,79		
75	3,14	1,46	7	0,02
77	3,25	1,50	4	0,78
78	3,75	1,26		

80	5,57	0,53	7	0,34
81	5,00	0,82		
83	3,86	1,07		
84	5,57	0,79	7	0,07
86	3,00	1,53	7	0,05
87	5,14	1,07		
89	4,14	1,57		
90	4,85	1,57	7	0,98
92	4,0	1,41	7	0,93
93	3,29	1,50		
95	5,57	0,79		
96	5,86	0,69	7	1,04
98	4,42	0,53	7	1,47
99	4,29	1,25		
101	5,14	0,69		
102	5,43	0,98	7	0,91
104	4,43	0,79	7	1,63
105	4,29	1,38		
107	4,0	0,89		
108	4,7	0,52	7	0,05
110	4,0	1,41	7	0,75
111	4,71	0,76		
113	4,86	0,69		
114	5,29	0,76	7	0,40
116	4,0	1,53	7	0,67
117	5,0	1,15		
119	4,0	0,89		
120	5,50	0,84	7	0,01
122	4,00	0,89	7	0,02
123	5,17	0,41		
125	4,71	0,95		
126	5,43	1,51	7	0,28
128	3,71	1,11	7	0,07
129	5,14	0,90		
131	4,14	0,69		
132	5,71	1,25	7	0,05
134	3,86	1,21	7	0,27
135	5,14	1,57		
137	3,29	1,25		
138	5,43	0,98	7	0,05
140	3,57	1,39	7	0,24
141	5,00	1,29		
143	3,57	1,39		
144	5,42	0,96	7	0,12
146	3,57	1,72	7	0,26
147	5,00	1,29		
149	4,00	1,00		
150	5,43	0,53	7	0,05
152	4,00	0,82	7	0,10
153	5,29	0,76		
155	4,28	0,49		
156	5,57	0,98	7	0,04

158	3,71	1,11	7	0,96
159	4,14	1,07		
161	3,29	1,50		
162	5,57	0,96	7	0,05
164	3,42	1,51	7	0,16
165	4,85	0,90		
167	4,57	0,53		
168	5,00	1,29	7	0,81
170	4,71	0,95	7	1,53
171	4,57	0,98		
173	4,14	0,69		
174	5,28	0,95	7	0,21
176	4,00	0,82	7	0,29
177	4,86	0,90		
179	4,86	0,69		
180	5,57	0,98	7	0,44
182	3,71	1,38	7	0,39
183	4,71	0,76		

Tabela 2 - Probabilidade de significância dos fatores percebidos pelos gerentes na Gerasul.

Teste <i>t</i> Variável	Probabilidade de significância		$p < 0,005$	
	Média	Desvio padrão	N	P
11	4,0	1,3	15	0,03
12	4,9	0,7		
14	4,7	1,2		
15	5,1	0,8	15	0,21
17	4,2	1,2	15	0,58
18	4,6	0,5		
20	4,7	1,1		
21	4,8	0,7	15	0,72
23	5,9	0,7	15	0,67
24	5,8	0,7		
26	5,9	0,7		
27	5,8	0,7	15	0,67
29	5,1	0,8	15	0,05
30	5,5	0,8		
32	5,2	0,9		
33	5,5	0,8	15	0,33
35	4,9	0,8	15	2,00
36	4,9	0,9		
38	5,1	0,7		
39	5,1	0,9	15	2,00
41	5,5	1,1	15	1,09
42	5,3	1,1		
44	5,5	1,1		
45	5,3	1,1	15	0,67
47	5,3	0,5	15	1,68
48	5,1	0,9		
50	5,3	0,6		
51	4,9	0,1	15	0,28
53	4,8	0,8	15	0,003
54	5,6	0,5		

56	4,8	0,6	15	0,03
57	5,4	0,6		
59	4,9	0,96		
60	4,6	1,00	15	0,86
62	4,8	0,5	15	1,27
63	4,7	0,1		
65	5,0	0,9		
66	4,5	0,7	15	0,18
68	5,0	0,7	15	0,14
69	4,5	0,6		
71	5,5	1,3		
72	5,1	0,64	15	0,67
74	5,7	1,5	15	0,67
75	5,2	0,8		
77	4,3	1,0		
78	4,1	0,9	15	0,33
80	4,7	1,4	12	0,82
81	4,3	1,0		
83	4,2	1,0		
84	5,1	0,7	15	0,01
86	4,3	0,8	15	0,002
87	5,3	0,8		
89	4,7	0,8		
90	5,3	0,9	15	0,05
92	5,3	0,9	15	0,16
93	5,3	0,8		
95	4,7	1,1		
96	5,5	1,0	15	0,07
98	4,6	1,0	15	0,63
99	4,9	0,9		
101	4,7	1,1		
102	5,8	0,7	15	0,01
104	4,7	0,9	15	0,01
105	5,7	0,6		
107	4,3	1,2		
108	5,3	0,9	15	0,02
110	4,2	1,1	15	0,001
111	5,2	0,7		
113	4,5	1,1		
114	5,4	0,7	15	0,01
116	4,2	0,9	15	0,001
117	5,4	0,9		
119	3,9	1,1		
120	5,9	0,6	15	0,0001
122	4,0	1,1	15	0,0001
123	5,7	0,6		
125	4,5	1,2		
126	5,4	0,7	15	0,03
128	4,7	1,1	15	0,42
129	5,1	0,8		
131	4,7	1,2		
132	5,5	0,1	15	0,05
134	4,7	1,2	15	0,3
135	5,2	0,9		

137	4,1	1,1	15	0,00002
138	5,8	0,8		
140	4,1	1,0		
141	5,7	0,9	15	0,000002
143	4,3	1,2		
144	5,7	0,9		
146	4,3	1,2	15	0,0002
147	5,5	0,8		
149	4,6	1,1		
150	5,6	0,5	15	0,01
152	4,5	0,8		
153	5,5	0,5		
155	4,5	0,9	15	0,002
156	5,3	0,9		
158	4,3	1,1		
159	5,0	0,8	15	0,02
161	4,1	1,2		
162	4,3	0,9		
164	4,3	0,1	15	0,0002
165	5,5	0,7		
167	5,1	0,7		
168	5,5	0,7	15	0,05
170	4,9	0,6		
171	5,3	0,6		
173	4,6	0,6	15	0,00002
174	5,8	0,6		
176	4,5	0,8		
177	5,6	0,6	15	0,0001
179	4,5	1,1		
180	5,3	0,7		
182	4,3	1,1	15	0,01
183	5,1	0,6		

Probabilidade de significância por sindicalistas e gerentes na Escelsa.

Tabela 3 - Probabilidade de significância dos fatores percebidos pelos sindicalistas no Estado do Espírito Santo (Escelsa).

Teste <i>t</i> Variável	Probabilidade de significância		p < 0,005	
	Média	Desvio Padrão	N	P
11	5,7	1,0	6	0,6
12	6,3	0,5		
14	5,0	1,3		
15	2,7	1,0	6	0,03
17	5,5	0,8		
18	6,0	1,1		
20	4,7	1,2	6	0,12
21	3,5	1,4		
23	5,5	0,5		
24	4,3	1,0	6	0,02
26	5,3	0,5		
27	4,0	0,9		
29	4,8	0,8	5	0,06
30	3,6	0,5		

32	4,8	1,2	6	0,01
33	3,3	1,2		
35	4,5	0,6		
36	4,0	0,0	4	0,36
38	4,7	0,8	6	0,20
39	4,0	0,6		
41	4,8	1,1		
42	5,8	1,1	5	0,18
44	4,3	1,0	6	0,22
45	3,3	1,0		
47	5,0	0,7		
48	5,4	0,9	5	0,75
50	4,8	0,7	6	0,93
51	4,5	1,4		
53	5,2	0,8		
54	5,4	1,3	5	1,50
56	4,5	0,5	6	0,73
57	4,7	1,2		
59	5,2	1,1		
60	4,2	1,1	5	0,28
62	4,8	0,4	6	0,08
63	3,5	1,4		
65	4,8	0,8		
66	4,0	1,9	5	0,75
68	4,8	0,7	6	0,09
69	3,3	1,2		
71	6,0	1,2		
72	4,4	0,9	5	0,15
74	5,0	1,5	6	0,06
75	2,0	1,7		
77	3,5	1,7		
78	1,7	0,9	4	0,13
80	5,5	0,8	6	0,07
81	4,3	1,0		
83	3,7	1,9		
84	3,0	1,4	4	0,43
86	3,7	1,5	6	0,08
87	2,8	1,5		
89	3,8	2,0		
90	2,2	1,4	5	0,07
92	4,5	1,2	6	0,02
93	2,3	1,2		
95	5,2	1,1		
96	5,8	0,8	5	0,14
98	4,2	1,9	5	0,10
99	2,8	1,8		
101	5,7	0,9		
102	5,5	1,1	4	0,78
104	5,3	1,4	6	0,08
105	3,0	1,7		
107	5,0	0,7		
108	3,6	1,1	5	0,16
110	5,5	1,0	6	0,58
111	4,7	1,9		

113	5,4	0,5	5	0,18
114	4,4	0,9		
116	5,5	1,0		
117	4,3	2,3	6	0,51
119	5,0	1,0	3	0,11
120	3,7	1,1		
122	5,4	0,9		
123	4,6	2,1	5	1,05
125	4,4	1,3	5	0,93
126	3,8	2,3		
128	3,8	1,9		
129	2,2	1,2	6	0,06
131	5,5	1,3	4	2,0
132	5,5	1,7		
134	3,8	2,0		
135	2,2	1,2	6	0,61
137	4,5	1,3	4	0,36
138	3,5	1,7		
140	4,7	1,4		
141	3,7	1,9	6	0,08
143	4,0	0,8	4	1,27
144	3,7	1,2		
146	4,8	1,5		
147	4,3	1,7	6	1,08
149	4,5	1,0	4	0,43
150	3,7	1,9		
152	5,0	1,1		
153	4,2	1,5	6	0,37
155	3,8	1,9	5	1,60
156	2,4	1,9		
158	4,0	2,1		
159	2,5	1,8	6	0,09
161	5,2	0,8	5	0,17
162	3,4	1,3		
164	4,8	1,6		
165	3,5	2,1	6	0,08
167	4,7	1,5	4	0,20
168	3,2	0,9		
170	5,5	0,8		
171	3,8	1,5	6	0,04
173	5,0	0,8	4	0,78
174	4,7	0,9		
176	5,2	0,7		
177	4,7	1,5	6	0,41
179	5,5	0,6	4	1,58
180	5,7	1,2		
182	4,2	1,9		
183	2,7	1,2	6	0,03

Tabela 4 - Probabilidade de significância dos fatores percebidos pelos gerentes da Escelsa.

Teste <i>t</i>	Probabilidade de significância		$p < 0,005$	
Variável	Média	desvio padrão	N	P
11	4,71	0,61	14	1,50
12	4,78	0,58		
14	4,79	0,80		
15	5,00	0,68	14	0,85
17	4,64	1,22	14	1,03
18	4,93	0,62		
20	4,93	0,92		
21	4,57	0,51	14	0,35
23	5,36	1,08	14	0,05
24	4,79	0,58		
26	5,43	1,02		
27	4,64	0,74	14	0,04
29	5,00	0,68	14	0,16
30	5,43	0,65		
32	4,93	0,73		
33	5,36	0,63	14	0,16
35	5,36	0,93	14	0,03
36	4,43	0,65		
38	5,36	0,84		
39	4,50	0,85	14	0,07
41	4,50	0,76	14	0,99
42	4,64	0,74		
44	4,57	0,85		
45	4,50	0,85	14	1,55
47	4,86	0,77	14	0,04
48	5,64	0,84		
50	4,93	0,73		
51	5,57	0,65	14	0,08
53	4,57	0,85	14	0,004
54	5,93	0,73		
56	4,50	0,94		
57	6,00	0,68	14	0,003
59	4,79	0,89	14	0,91
60	4,43	1,40		
62	4,86	0,77		
63	4,79	0,89	14	1,66
65	5,14	0,86	14	0,02
66	3,86	1,03		
68	5,00	0,88		
69	4,43	0,85	14	0,18
71	5,71	0,99	14	0,02
72	4,57	0,85		
74	5,93	0,62		
75	4,14	0,95	14	0,0002
77	3,22	1,56	9	0,24
78	2,33	2,33		
80	4,00	1,68		
81	3,23	1,16	13	0,22
83	3,43	1,16	14	0,002
84	4,86	1,03		
86	3,21	0,97		
87	5,29	0,82	14	0,000002

89	4,57	1.02	14	1,42
90	5,14	0,66		
92	4,57	0,85	14	0,78
93	4,86	0,77		
95	4,35	1,15	14	0,006
96	5,64	0,74		
98	4,57	0,93	14	0,27
99	5,14	0,77		
101	4,86	0,66	14	0,01
102	5,43	0,51		
104	4,84	0,54	13	1,09
105	5,00	0,91		
107	4,07	0,82	14	0,001
108	5,42	0,85		
110	4,14	0,66	14	0,0006
111	5,43	0,76		
113	4,28	1,14	14	0,01
114	5,42	0,94		
116	4,21	1,05	14	0,03
117	5,21	0,89		
119	3,64	1,15	14	0,0001
120	6,00	0,67		
122	3,71	1,14	14	0,0003
123	5,64	0,74		
125	4,28	1,14	14	0,04
126	5,50	0,85		
128	4,14	1,46	14	0,03
129	5,35	0,84		
131	4,21	1,12	14	0,01
132	5,57	0,93		
134	4,07	1,07	14	0,006
135	5,43	1,02		
137	4,41	0,86	14	0,006
138	5,50	0,94		
140	4,07	1,07	14	0,01
141	5,43	0,94		
143	4,43	1,02	14	0,01
144	5,71	0,73		
146	4,29	1,39	14	0,02
147	5,50	0,76		
149	4,57	0,64	14	0,10
150	5,35	0,93		
152	4,28	0,73	14	0,12
153	5,07	0,99		
155	4,00	1,04	14	0,03
156	5,00	0,78		
158	4,07	0,92	14	0,03
159	5,00	0,88		
161	4,14	1,10	14	0,05
162	5,29	0,83		
164	3,86	1,03	14	0,01
165	5,00	0,68		
167	4,78	0,80	14	0,09
168	5,43	0,76		

170	4,71	0,83	14	0,08
171	5,29	0,73		
173	3,86	1,00	14	0,00002
174	6,00	0,78		
176	4,07	0,99	14	0,0002
177	5,64	0,84		
179	4,14	0,77	14	0,0004
180	5,50	0,85		
182	4,21	1,25	14	0,006
183	5,43	0,94		

7 **Só responda se você é Diretor de Sindicato. Há quanto tempo você é Diretor de Sindicato?**

1. () há menos de 1 ano 2. () de 1 a 2 anos 3. () de 3 a 4 anos
4. () de 5 a 6 anos 5. () de 7 a 10 anos 6. () mais de 10 anos

8 **Só responda se você é ou foi Gerente. Quanto tempo você têm de Gerência na Empresa?**

1. () há menos de 1 ano 2. () de 1 a 2 anos 3. () de 3 a 4 anos
4. () de 5 a 6 anos 5. () de 7 a 10 anos 6. () mais de 10 anos

9 **Só responda se você ainda é vinculado a GERASUL ou ESCELSA. Há quanto tempo você está trabalhando na empresa? Se você trabalhou na ELETROSUL (considere o tempo trabalhado lá)**

1. () até 5 anos 2. () de 6 a 10 anos 3. () de 11 a 15 anos
4. () de 16 a 20 anos 5. () de 21 a 25 anos 6. () mais de 25 anos

10 **Só responda se você já saiu da empresa. Quanto tempo você trabalhou na empresa? Se você trabalhou na ELETROSUL (considere o tempo trabalhado lá)**

1. () até 5 anos 2. () de 6 a 10 anos 3. () de 11 a 15 anos
4. () de 16 a 20 anos 5. () de 21 a 25 anos 6. () mais de 25 anos

GRUPO II: DIMENSÃO ECONÔMICA

SALÁRIO

Avalie o salário dos GERENTES em relação ao mercado de trabalho

11 Período anterior à privatização								12 Momento atual							
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente	péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente		

13 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos GERENTES atualmente				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
totalmente	muito	moderadamente	pouco	nada

Avalie o salário dos FUNCIONÁRIOS em relação ao mercado de trabalho

14 Período anterior à privatização								15 Momento atual							
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente	péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente		

16 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos FUNCIONÁRIOS atualmente				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
totalmente	muito	moderadamente	pouco	nada

REMUNERAÇÃO JUSTA

Avalie a remuneração dos GERENTES em relação à contribuição efetiva destes para essa empresa

17 Período anterior à privatização								18 Momento atual							
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente	péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente		

19 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos GERENTES atualmente				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
totalmente	muito	moderadamente	pouco	nada

Avalie a remuneração dos FUNCIONÁRIOS em relação à contribuição efetiva destes para essa empresa

20 Período anterior à privatização								21 Momento atual							
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente	péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente		

22 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos FUNCIONÁRIOS atualmente				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
totalmente	muito	moderadamente	pouco	nada

ASSISTÊNCIA MÉDICA

Avalie a assistência médica oferecida pela empresa para os GERENTES

23 Período anterior à privatização								24 Momento atual							
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente	péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente		

25 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos GERENTES atualmente				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
totalmente	muito	moderadamente	pouco	nada

Avalie a assistência médica oferecida pela empresa para os FUNCIONÁRIOS

26 Período anterior à privatização								27 Momento atual							
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente	péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente		

28 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos FUNCIONÁRIOS atualmente				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
totalmente	muito	moderadamente	pouco	nada

AUXÍLIO ALIMENTAÇÃO

Avalie o auxílio à alimentação oferecido pela empresa (a qualidade dos alimentos fornecidos nos restaurantes da empresa ou o ticket ou o valor em dinheiro) destinado a alimentação para os GERENTES

29 Período anterior à privatização								30 Momento atual							
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente	péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente		

31 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos GERENTES atualmente				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
totalmente	muito	moderadamente	pouco	nada

Avalie o auxílio à alimentação oferecido pela empresa (a qualidade dos alimentos fornecidos nos restaurantes da empresa ou o *ticket* alimentação para os FUNCIONÁRIOS

32 Período anterior à privatização							33 Momento atual						
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente	péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente
34 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos FUNCIONÁRIOS atualmente													
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)									
totalmente	muito	moderadamente	pouco	nada									

SEGURO DE VIDA:

Avalie o seguro de vida proporcionado pela empresa aos GERENTES

35 Período anterior à privatização							36 Momento atual						
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente	péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente
37 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos GERENTES atualmente													
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)									
totalmente	muito	moderadamente	pouco	nada									

Avalie o seguro de vida proporcionado pela empresa aos FUNCIONÁRIOS

38 Período anterior à privatização							39 Momento atual						
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente	péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente
40 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos FUNCIONÁRIOS atualmente													
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)									
totalmente	muito	moderadamente	pouco	nada									

PREVIDÊNCIA PRIVADA

Avalie o plano de complementação à aposentadoria oferecido pela empresa para GERENTES

41 Período anterior à privatização							42 Momento atual						
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente	péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente
43 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos GERENTES atualmente													
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)									
totalmente	muito	moderadamente	pouco	nada									

Avalie o plano de complementação à aposentadoria oferecido pela empresa para FUNCIONÁRIOS

44 Período anterior à privatização							45 Momento atual						
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente	péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente
46 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos FUNCIONÁRIOS atualmente													
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)									
totalmente	muito	moderadamente	pouco	nada									

CONDIÇÕES FÍSICAS DO AMBIENTE DE TRABALHO

Avalie as condições físicas gerais do ambiente de trabalho para GERENTES (ventilação, espaço físico, iluminação, barulho, calor, radiação, umidade, periculosidades etc)

47 Período anterior à privatização							48 Momento atual						
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente	péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente
49 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos GERENTES atualmente													
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)									
totalmente	muito	moderadamente	pouco	nada									

Avalie as condições físicas gerais do ambiente de trabalho para FUNCIONÁRIOS (ventilação, espaço físico, iluminação, barulho, calor, radiação, umidade, periculosidades etc)

50 Período anterior à privatização							51 Momento atual						
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente	péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente
52 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos FUNCIONÁRIOS atualmente													
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)									
totalmente	muito	moderadamente	pouco	nada									

CONDIÇÕES DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

Avalie as condições de trabalho para GERENTES em relação aos equipamentos, máquinas, ferramentas e materiais para executar o trabalho

53 Período anterior à privatização								54 Momento atual							
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente	péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente		
55 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos GERENTES atualmente															
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)											
totalmente	muito	moderadamente	pouco	nada											

Avalie as condições de trabalho para FUNCIONÁRIOS em relação aos equipamentos, máquinas, ferramentas e materiais para executar o trabalho

56 Período anterior à privatização								57 Momento atual							
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente	péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente		
58 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos FUNCIONÁRIOS atualmente															
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)											
totalmente	muito	moderadamente	pouco	nada											

RITMO DE TRABALHO

Avalie o ritmo exigido para a realização do trabalho de GERENTES, diariamente, nessa empresa

59 Período anterior à privatização								60 Momento atual							
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente	péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente		
61 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos GERENTES atualmente															
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)											
totalmente	muito	moderadamente	pouco	nada											

Avalie o ritmo exigido para a realização do trabalho de FUNCIONÁRIOS, diariamente, nessa empresa

62 Período anterior à privatização								63 Momento atual							
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente	péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente		
64 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos FUNCIONÁRIOS atualmente															
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)											
totalmente	muito	moderadamente	pouco	nada											

CARGA HORÁRIA

Avalie a carga horária diária de trabalho em relação ao volume de serviço que GERENTES têm em seus cargos

65 Período anterior à privatização								66 Momento atual							
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente	péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente		
67 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos GERENTES atualmente															
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)											
totalmente	muito	moderadamente	pouco	nada											

Avalie a carga horária diária de trabalho em relação ao volume de serviço que FUNCIONÁRIOS têm em seus cargos

68 Período anterior à privatização								69 Momento atual							
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente	péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente		
70 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos FUNCIONÁRIOS atualmente															
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)											
totalmente	muito	moderadamente	pouco	nada											

LIBERDADE DE EXPRESSÃO

Avalie o grau de liberdade dos GERENTES para expressarem pensamentos nessa empresa

89 Período anterior à privatização	90 Momento atual
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente	péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente
91 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos GERENTES atualmente	
(1) (2) (3) (4) (5)	
totalmente muito moderadamente pouco nada	

Avalie o grau de liberdade dos FUNCIONÁRIOS para expressarem pensamentos nessa empresa

92 Período anterior à privatização	93 Momento atual
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente	péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente
94 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos FUNCIONÁRIOS atualmente	
(1) (2) (3) (4) (5)	
totalmente muito moderadamente pouco nada	

VALORIZAÇÃO DO CARGO

Avalie o grau de valorização dada ao cargo de GERENTE na empresa

95 Período anterior à privatização	96 Momento atual
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente	péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente
97 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos GERENTES atualmente	
(1) (2) (3) (4) (5)	
totalmente muito moderadamente pouco nada	

Avalie o grau de valorização dada aos cargos dos FUNCIONÁRIOS na empresa

98 Período anterior à privatização	99 Momento atual
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente	péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente
100 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos FUNCIONÁRIOS atualmente	
(1) (2) (3) (4) (5)	
totalmente muito moderadamente pouco nada	

RELACIONAMENTO COM A CHEFIA

Avalie o tratamento que os GERENTES recebem dos chefes

101 Período anterior à privatização	102 Momento atual
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente	péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente
103 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos GERENTES atualmente	
(1) (2) (3) (4) (5)	
totalmente muito moderadamente pouco nada	

Avalie o tratamento que os FUNCIONÁRIOS recebem dos chefes

104 Período anterior à privatização	105 Momento atual
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente	péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente
106 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos FUNCIONÁRIOS atualmente	
(1) (2) (3) (4) (5)	
totalmente muito moderadamente pouco nada	

DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Avalie as possibilidades oferecidas pela empresa para o desenvolvimento pessoal de GERENTES

125 Período anterior à privatização	126 Momento atual
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente	péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente
127 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos GERENTES atualmente	
(1) (2) (3) (4) (5)	
totalmente muito moderadamente pouco nada	

Avalie as possibilidades oferecidas pela empresa para o desenvolvimento pessoal dos FUNCIONÁRIOS

128 Período anterior à privatização	129 Momento atual
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente	péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente
130 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos FUNCIONÁRIOS atualmente	
(1) (2) (3) (4) (5)	
totalmente muito moderadamente pouco nada	

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Avalie as oportunidades oferecidas pela empresa para o crescimento e desenvolvimento profissional dos GERENTES

131 Período anterior à privatização	132 Momento atual
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente	péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente
133 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos GERENTES atualmente	
(1) (2) (3) (4) (5)	
totalmente muito moderadamente pouco nada	

Avalie as oportunidades oferecidas pela empresa para o crescimento e desenvolvimento profissional dos FUNCIONÁRIOS

134 Período anterior à privatização	135 Momento atual
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente	péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente
136 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos FUNCIONÁRIOS atualmente	
(1) (2) (3) (4) (5)	
totalmente muito moderadamente pouco nada	

CRIATIVIDADE

Avalie as possibilidades que os GERENTES têm em seus cargos para usarem a criatividade para buscar novas idéias acerca de seus serviços

137 Período anterior à privatização	138 Momento atual
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente	péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente
139 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos GERENTES atualmente	
(1) (2) (3) (4) (5)	
totalmente muito moderadamente pouco nada	

Avalie as possibilidades que os FUNCIONÁRIOS têm em seus cargos para usarem a criatividade para buscar novas idéias acerca de seus serviços

140 Período anterior à privatização	141 Momento atual
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente	péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente
142 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos FUNCIONÁRIOS atualmente	
(1) (2) (3) (4) (5)	
totalmente muito moderadamente pouco nada	

VARIEDADE DE TAREFAS

Avalie as possibilidades que os GERENTES têm em seus cargos para executarem diversas tarefas, usando muitas de suas habilidades

143 Período anterior à privatização	144 Momento atual
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente	péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente
145 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos GERENTES atualmente	
(1) (2) (3) (4) (5)	
totalmente muito moderadamente pouco nada	

Avalie as possibilidades que os FUNCIONÁRIOS têm em seus cargos para executarem diversas tarefas, usando muitas de suas habilidades

146 Período anterior à privatização	147 Momento atual
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente	péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente
148 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos FUNCIONÁRIOS atualmente	
(1) (2) (3) (4) (5)	
totalmente muito moderadamente pouco nada	

IDENTIDADE COM A TAREFA

Avalie as oportunidades que os GERENTES têm em seus cargos para executarem um serviço completo, tendo início e fim bem determinados

149 Período anterior à privatização	150 Momento atual
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente	péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente
151 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos GERENTES atualmente	
(1) (2) (3) (4) (5)	
totalmente muito moderadamente pouco nada	

Avalie as oportunidades que os FUNCIONÁRIOS têm em seus cargos para executarem um serviço completo, tendo início e fim bem determinados

152 Período anterior à privatização	153 Momento atual
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente	péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente
154 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos FUNCIONÁRIOS atualmente	
(1) (2) (3) (4) (5)	
totalmente muito moderadamente pouco nada	

GRUPO V: DIMENSÃO SOCIOLÓGICA

PARTICIPAÇÃO

Avalie as oportunidades oferecidas pela empresa para GERENTES participarem com críticas e sugestões no que diz respeito ao trabalho

155 Período anterior à privatização	156 Momento atual
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente	péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente
157 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos GERENTES atualmente	
(1) (2) (3) (4) (5)	
totalmente muito moderadamente pouco nada	

Avalie as oportunidades oferecidas pela empresa para FUNCIONÁRIOS participarem com críticas e sugestões no que diz respeito ao trabalho

158 Período anterior à privatização	159 Momento atual
(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente	péssimo muito ruim ruim regular bom muito bom excelente
160 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos FUNCIONÁRIOS atualmente	
(1) (2) (3) (4) (5)	
totalmente muito moderadamente pouco nada	

VALOR PESSOAL RECONHECIDO

Avalie o grau de estima pessoal, isso é, o prestígio que os GERENTES ganham executando os seus trabalhos

179 Período anterior à privatização							180 Momento atual						
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente	péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente
181 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos GERENTES atualmente													
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)									
totalmente	muito	moderadamente	pouco	nada									

Avalie o grau de estima pessoal, isso é, o prestígio que os FUNCIONÁRIOS ganham executando os seus trabalhos

182 Período anterior à privatização							183 Momento atual						
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente	péssimo	muito ruim	ruim	regular	bom	muito bom	excelente
184 Esse fator é importante para a melhoria das condições de trabalho dos FUNCIONÁRIOS atualmente													
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)									
totalmente	muito	moderadamente	pouco	nada									